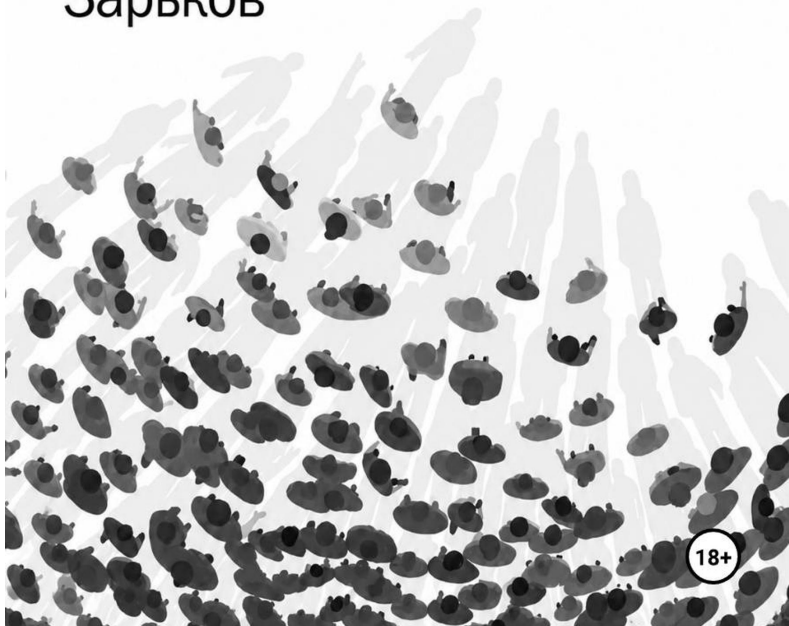


Менеджмент глазами ресторатора

Как научиться эффективно управлять
собой, компанией и людьми



Борис
Зарьков



18+

Борис Зарьков

Менеджмент

глазами ресторатора

<https://litres.ru/74409583>

SelfPub; 2026

Аннотация

В этой книге основатель ресторанного холдинга, более 20 лет создающий и развивающий успешные проекты в России и за рубежом, делится своим видением того, каким должен быть современный менеджмент, через призму одной из самых сложных в управлении отраслей — сферы гостеприимства.

Что значит быть лидером, а не звездой? Как эффективно управлять собой и компанией, добиваясь экстраординарных результатов? Как подбирать людей в команду, вовлекать ее в процесс достижения целей, правильно делегировать, эффективно контролировать сотрудников и процессы? По каждому из этих вопросов читателю предлагаются конкретные решения, подкрепленные многочисленными примерами из собственной практики автора.

Книга предназначена для предпринимателей и руководителей из разных индустрий, нацеленных на достижение выдающихся результатов.

Содержание

Вступление	7
Для кого эта книга?	8
О чем эта книга?	9
Ради чего вам стоит ее прочесть?	11
Зачем я потратил 5 лет на ее написание?	13
ЧАСТЬ I. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ	15
Глава 1. Что такое управление	15
До свидания, Борис Константинович!	15
Руководитель по залету	17
Что такое менеджмент	19
Глава 2. Управление собой	23
Сначала научись управлять собой.	23
Самоорганизация	24
Осознанность	25
Зрелый руководитель	31
1. Целевое мышление.	31
2. Мышление роста.	33
3. Критическое мышление.	35
4. Коммерческое (предпринимательское)	35
мышление.	
5. Видеть картину целиком.	36
6. Сосредоточенность на важном.	37
7. Ясность коммуникации.	37

8. Способность к саморефлексии.	38
9. Осознанная забота.	39
10. Управление эмоциями.	39
Критическое мышление	40
Управление временем	44
Самодисциплина.	45
Организация рабочей среды.	46
Приоритеты.	48
Распределение задач.	50
Здоровый аскетизм.	50
Саморазвитие	51
Главное об управлении собой	53
Что еще почитать об управлении собой	55
ЧАСТЬ II. УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ	56
Глава 3. Управление процессами и оргструктурой	56
Что такое организация	56
Организации как механические машины.	58
Организации как живые организмы.	61
Организации как поток и трансформация.	66
Организации как культуры.	66
Ключевые термины, без которых не обойтись	67
Бизнес-процессы.	69
Стейкхолдеры.	70

Владелец бизнес-процесса.	72
Сквозной бизнес-процесс.	75
Как все это применить в бизнесе:	76
Виды бизнес-процессов	76
Операционные (основные) бизнес-процессы.	77
Вспомогательные бизнес-процессы.	78
Управленческие бизнес-процессы.	79
Совершенствующие бизнес-процессы.	80
Совершенствующие бизнес-процессы	80
Стратегическое управление компанией	83
Компетенции стратега	90
Аналитическое мышление.	90
Инновационное мышление.	92
Операционное управление компанией	94
Без базы знаний все будут ошибаться	97
Стандартизация бизнес-процесса.	98
Регламент бизнес-процесса	100
Автоматизация бизнес-процессов	100
Муды и मुаки	102
Метрики и показатели эффективности	108
Какие бывают метрики	113
Структурные метрики.	114
Метрики результативности, эффективности, качества.	114
Опережающие и отстающие.	119

КРІ	122
Для чего нужны КРІ?	122
Планирование	128
Управление отклонениями	134
Определение.	135
Измерение.	136
Анализ.	137
Улучшение.	138
Контроль.	139
Как построить ресторан в срок	139
Управление людьми	142
Главное об управлении компанией	146
Конец ознакомительного фрагмента.	148

Борис Зарьков

Менеджмент

глазами ресторатора

Вступление

Я много читаю, но довольно часто пролистываю вступления. Почему? Потому что вступления во многих книгах — это занудный сон. Я понимаю, что классический подход к написанию вступления требует раскрытия проблематики, методологии обзора и другой информации. Но я не собираюсь использовать книгу для получения научных степеней, поэтому обойдемся без этих сложных подводок.

Я постарался сделать вступление кратким и релевантным для вас. В нем вы найдете ответы на следующие вопросы:

- Для кого эта книга?
- О чем эта книга?
- Ради чего вам стоит ее прочесть?
- Зачем я потратил 5 лет на ее написание?

Для кого эта книга?

Эта книга задумывалась мной для самых разных людей:

1. Начинающих предпринимателей, которые только ступили на эту увлекательную дорогу;
2. Предпринимателей уже с опытом, которые хотят структурировать его, но не имеют глубоких познаний в менеджменте;
3. Управляющих, шефов и менеджеров ресторанных компаний, которые хотят разобраться в теме управления и повысить свою компетентность;
4. топ-менеджеров компаний, которые хотят попробовать себя в новом, предпринимательском амплуа;
5. Архитекторов и дизайнеров, которые хотят выстроить менеджмент в своих бюро, а заодно понять, как устроены мозги их заказчиков; – инвесторов, которые хотят войти в ресторанный бизнес; – студентам направления «менеджмент», которые ищут знания.

В общем, для достигаторов и всех тех, кто хочет быть частью интересного, но очень сложного управленческого мира.

О чем эта книга?

Эта книга о менеджменте, о его базовых принципах без популизма типа бирюзовости (подробнее о бирюзовой теории управления см. Главу 3). Сегодня я наблюдаю, как огромное количество управленцев в индустрии гостеприимства быются со своими проектами как рыба об лед, так как не имеют базовых знаний. На сегодня топ-менеджер — самая высокооплачиваемая профессия. Топ-менеджеры управляют компаниями, корпорациями и государствами. Они составляют новую элиту общества. Самая большая их ценность в том, что они умеют управлять организациями и людьми. Для управленцев-профессионалов нет особой разницы, каким предприятием руководить, так как их компетентность базируется на фундаментальной подготовленности и опыте. Человек, у которого есть управленческая база и навыки, может легко и быстро разобраться в любом процессе и управлять компанией в любой индустрии. А человеку без фундаментальных знаний порой сложно справиться с компанией из трех человек, потому что он не понимает, как устроено управление на уровне системы.

Фактически эта книга — учебник по менеджменту, который поможет вам разобраться в управлении на базовом уровне.

Но вряд ли слово «учебник» вызовет у вас прилив энтузиазма. Учебники по менеджменту довольно часто занудные — по крайней мере те, которые попадались мне. В лучшем случае они дают сухие теории без ясных примеров, и чтобы в них разобраться, нужен немалый опыт. Что хуже — значительная часть того, что порой пишут в учебниках по менеджменту, которые мне попадались, либо слабо соотносится с реальностью, либо очень узкоспециализированно, либо транслирует одну мысль, растянутую на триста страниц. Мне хотелось написать другой учебник — книгу, простую в восприятии, раскрывающую многие аспекты управления, но при этом емкую по сути, наполненную кейсами из моей личной практики и подкрепленную системными методологиями, с которыми я ознакомился на многоуровневых учебных программах.

В книге мы обсудим, что из себя представляет организация, кто такой менеджер, как устроено управление на уровне системы, как эффективно управлять собой, компанией и людьми. Главная тема книги — управление людьми: мы поговорим о подборе и найме, о делегировании и контроле и, конечно, о том, что стоит в центре всей концепции работы с людьми, — о мотивации и управлении поведением.

Ради чего вам стоит ее прочесть?

Многие коллеги из индустрии гостеприимства, да и не только из нее, часто обращаются ко мне с просьбой посоветовать книгу по менеджменту, прочитав которую, можно обрести понимание ключевых принципов управления. В начале моего управленческого пути мне самому не хватало фундаментальных знаний и книги «Менеджмент для начинающих руководителей», поэтому я потратил кучу времени на изучение принципов менеджмента через практику и ошибки. В этой книге я хотел помочь начинающим руководителям и предпринимателям найти ответы на вопросы, которые мне самому в свое время не давали покоя:

1. Как быть эффективным, чтобы успевать больше и быть быстрее других в достижении целей?
2. Как стать лидером, за которым пойдут люди?
3. Что обязательно нужно знать, чтобы начать управлять компанией?
4. Как собрать лучшую команду?
5. Как сделать так, чтобы все работали на общий результат, а не на себя?
6. Как быстро находить правильные решения проблем?
7. Как правильно делегировать, чтобы получать высокие результаты в срок?
8. Как справиться с низкой производительностью коман-

ды?

9. Как повысить вовлеченность команды без лишних затрат?

10. Как управлять поведением сотрудников в коллективе?

Если вы нашли свой запрос, то эта книга для вас.

Зачем я потратил 5 лет на ее написание?

Основным мотивом написания этой книги вначале было желание капитализировать личный бренд, но в процессе написания я обнаружил, что сам учусь. Оказалось, написание книги — самый эффективный процесс самообучения. И на сегодня фактически это мое новое хобби, которое доставляет мне огромное удовольствие. Так что в книге не будет халтуры. Я написал ее сам. Именно поэтому она может заметно усложнить мне жизнь: ее прочтут коллеги-рестораторы, а также предприниматели, которые до сих пор сомневались, но теперь, возможно, захотят открыть свой первый ресторан. Конкуренция на нашем и без того перенасыщенном рынке вырастет, и мне придется отстаивать свои позиции в борьбе с еще более зубастыми профессионалами. Но как раз в этом и состоит мой замысел. Я сам создаю себе вызовы, которые придают мне ускорение, необходимое для выхода на следующий уровень личностного развития. Чем острее борьба — тем креативнее, слаженнее и быстрее приходится работать. Кроме того, я уверен, что наличие сильных конкурентов будет способствовать развитию ресторанной индустрии нашей страны в целом. Чему я буду безмерно рад, потому что считаю, что Россия лучшая страна, а Москва — лучший мегаполис мира.

Что же касается вашей жизни, то она после прочтения этой книги станет проще, но одновременно и сложнее. С одной стороны, знания, которые вы из нее почерпнете, посеют в вас зерна новых инсайтов и облегчат ваш путь к осознанию устройства менеджмента, но, с другой стороны, вам придется воплощать их на практике через вызовы, трудности и сопротивление, например той же команды. Желаю вам в этом энергии и терпения.

Хочу обратить ваше внимание на пару нюансов. В индустрии гостеприимства клиентов принято называть Гостями. Все, что мы создаем для Гостей, сотрудников, партнеров и акционеров, я называю Ценностью. Не удивляйтесь тому, что слова «Гости» и «Ценность» в этой книге всегда будут написаны с большой буквы. Это дань уважения самым главным людям в нашем бизнесе и результату наших трудов.

Рассказ о том, что такое управление, как у меня получилось разобраться в этой теме и как может получиться у вас, начинается уже на следующей странице.

ЧАСТЬ I. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Глава 1. Что такое управление

До свидания, Борис Константинович!

Цитатами стоит пользоваться только тогда, когда действительно не обойтись без чужого авторитета.

Артур Шопенгауэр, немецкий философ

Давным-давно, когда жизнь казалась мне бесконечной, я открыл свою первую компанию и рядом появились люди, которыми надо было управлять. В управлении я ничего не смыслил. Бизнес-литературы нормальной на русском языке не было, не говоря уже о видеопособиях и курсах; не было и Интернета, поэтому управлял я по наитию. В первые пару лет со мной начали происходить странные вещи: приходя на работу, я вдруг из Бори стал превращаться в Бориса Константиновича. Из Константиновича явно выпирало чувство собственного превосходства, ему казалось, что он теперь особенный — лучше, чем люди, работающие в его маленькой компании. День за днем Константинович все больше и больше доминировал над Борей и в один момент незамет-

но поглотил его — так Боря стал начальником. Константинович сменил джинсы, худи и кроссовки на строгие костюмы, рубашки, галстуки и неудобные ботинки на шнурках. Он важно расхаживал по офису и раздавал ценные указания.

В то время мне нравилось быть Константиновичем. Я наивно считал, что управлять значит быть боссом, а вести себя открыто и показывать уязвимость — непозволительная глупость для лидера. Я не знал, как завоевывать авторитет в строящемся коллективе, и думал, что обязательное обращение по имени-отчеству, дорогие костюмы и другие атрибуты номинальной власти помогут мне добиться уважения и признания. Сегодня такое поведение кажется мне забавным и деструктивным, но в те времена я был искренне убежден, что все должны знать, кто тут главный. Я не понимал, чем современный руководитель-лидер отличается от начальника советской эпохи, на которую пришлось мое детство и юность.

Но к 30 годам то ли активизировались лобные доли мозга, то ли женитьба повлияла, и у меня на многое стали открываться глаза. Я понял, что авторитет руководителя надо завоевывать поступками и достижениями, а не галстуками, отчеством и другими показными атрибутами власти. В итоге я решил изменить собственную культуру, культуру компании и избавиться от Константиновича навсегда. С Константиновичем мне удалось разобраться, но с компанией все оказалось не так просто. Помню, как мне пришлось всех собрать и

объявить: «Мы начинаем меняться. Начнем с того, что больше никаких отчеств!» Но оказалось, моего желания было недостаточно: все уже «заразились» и стали Игоревичами, Александровичами, Петровнами. Мое поведение было блестяще скопировано, и никакого эффекта моя речь не возымела: всем так понравилось быть начальниками, что никто не хотел превращаться обратно в Коль, Насть и Саш. Очевидно, что винить мне в этом было некого, кроме себя самого. И только через несколько лет упорного труда атавизм культуры отчеств, который можно сопоставить с показным потреблением (в данном случае это был показной авторитет), нам в команде удалось изжить.

Однако до моего личного управленческого «просветления» было еще очень далеко.

Сегодня, когда я вижу, как официант Саша, став менеджером, вдруг в момент становится для своих бывших коллег Александром Петровичем, я улыбаюсь и вспоминаю себя.

Руководитель по залету

Неудачники верят в удачу, люди удачливые верят в себя.
Альфред Даниэль-Брюне, французский ученый-медик

Во время собеседований на руководящие должности я всегда задаю кандидатам два вопроса.

Первый: «Что для вас входит в понятие „управление“?»

Чаще всего слышу следующий ответ: «Управление — это постановка задач и контроль за их исполнением». Ответ формально верный, но неполный. Откровенно говоря, раньше я и сам долгое время так считал — мои управленческие навыки формировались исключительно опытным путем, без теоретической базы, так как учился я на инженера. В связи с этим системное управление мне было неведомо.

На второй вопрос — «Где вы получали образование в области управления?» — в большинстве случаев я слышу ответ «на работе, в „полях“». Сам я тоже учился менеджменту через ошибки.

Сегодня, в 2020 году, в ресторанной индустрии России большинство менеджеров среднего звена и управляющих ресторанами не имеют профессионального управленческого образования. Это связано с тем, что на руководящие должности они попали с позиции на несколько ступеней ниже — когда были официантами или поварами. Хороших официантов продвигали до менеджеров, а поваров — до су-шефов, иногда даже без их прямого запроса и чаще всего без соответствующего переобучения. Таких руководителей я называю «руководителями по залету». В их понимании управление — это те действия, которые они считывали и копировали в свой управленческий шаблон из повседневного поведения своих бывших непосредственных руководителей. Например, если им нечетко ставили задачи или штрафовали, то свою команду они тоже штрафуют и допускают ошибки при деле-

гировании.

Исходя из моей практики дальнейший сценарий развития руководителей по залету чаще всего разворачивался по следующей схеме. Поначалу, став руководителями, они вовлекались в процесс и старались, но когда от выполнения функциональных обязанностей, таких как готовка, им приходилось переходить к управлению общим, а не личным результатом, они зачастую не справлялись, потому что для этого требовались совсем иные компетенции: те, которых у них не было, — управленческие.

Что такое менеджмент

Я довольно рано занялся предпринимательством. Когда мне было 15 лет, я продавал сигареты на Бауманском рынке, а чуть позже — места в очереди на вход в первый ресторан сети McDonald's, который открылся на Пушкинской площади в Москве в 1990 году. Сейчас такую деятельность принято называть «самозанятый». Через пару лет мы со школьным товарищем открыли салон мобильной связи. Хотя сейчас то помещение, где мы продавали телефоны, трудно назвать салоном — это было что-то среднее между большой палаткой и павильоном на Садовом кольце. Но именно тогда впервые в моем управлении появились компания и команда.

К сожалению, на факультете кибернетики, где я параллельно учился на инженера, не было прикладных предметов,

дающих хотя бы мало-мальское представление о предпринимательстве и менеджменте. Поэтому, когда из категории «самозанятый» я перешел в категорию предпринимателей, я управлял интуитивно. Времени катастрофически не хватало, и институт после второго курса пришлось бросить. Понимание того, что такое менеджмент и кто такой руководитель, сформировалось во что-то более-менее осязаемое намного позже, после пятнадцати лет в предпринимательстве и окончания нескольких программ обучения, таких как МВА.

Кто же такой руководитель?

Само слово «руководитель» состоит из двух слов: «рука» и «водить». То есть руководитель — тот, кто водит кого-то за руку. Возникают естественные вопросы: куда и зачем? Закономерный ответ — к достижению целей. Чьих? Это могут быть цели компании, личные цели руководителя или сотрудников. Плохой руководитель управляет людьми исключительно для того, чтобы реализовать личные цели. Среднестатистический руководитель управляет людьми, чтобы реализовать свои личные цели и цели компании. Выдающийся руководитель вдобавок к этому помогает сотрудникам реализовать их личные интересы и запросы.

Собственноручно руководители обычно ничего не производят, но их роль в успехе команды и компании огромна — ведь они придают команде управленческий импульс, направляя и координируя действия людей.

В классическом определении менеджмента любой руко-

водитель управляет движением доступных ресурсов компании, используя их потенциал для достижения ее целей. Это могут быть материальные, финансовые, трудовые, информационные и другие типы ресурсов. Ресурсы могут быть внешними и внутренними.

К внешним ресурсам в ресторанной деятельности относятся арендованные площадки, заемные средства, аутсорсинговые подрядчики, закупаемое сырье, компетенции сотрудников и так далее. К внутренним ресурсам относятся нераспределенная выручка на счетах, основные средства (кухонное оборудование, мебель), произведенная продукция, бренды, репутация, интеллектуальная собственность (рецепты) и многое другое.

Получается, что хороший руководитель — это тот, кто умеет эффективно использовать потенциал доступных ресурсов компании для ее процветания.

Однако это классическое определение вряд ли приблизило вас к пониманию того, что же такое менеджмент. Поэтому давайте посмотрим на него под другим углом. Когда я учился по программе EMBA в «Сколково», британский профессор менеджмента как-то поделился со мной между лекциями мыслью, которую я нахожу очень верной. В менеджменте, сказал он, руководитель управляет эффективностью:

- собственной (управление собой);

- бизнес-процессов и оргструктуры (управление компанией);
- отдельных исполнителей (управление людьми).

Предлагаю воспользоваться этой систематизацией и рассмотреть все три составляющие по отдельности.

Глава 2. Управление собой

Сначала научись управлять собой.

Кто хочет сдвинуть мир, пусть сдвинет себя.

Сократ, древнегреческий философ

В жизни мне посчастливилось работать с руководителями разных мастей. Кому-то удавалось достичь высочайших результатов, а кому-то — нет. Я всегда задавался вопросом: в чем секрет первых? Как оказалось, успешные люди в первую очередь умеют эффективнее других управлять собой. Повторюсь: успех любого руководителя прежде всего кроется в умении управлять собственной эффективностью. Именно поэтому на эту тему написано столько книг.

Прежде чем стремиться управлять другими, необходимо научиться управлять собой.

Со временем я определил для себя три ключевые компетенции, необходимые для успешного управления собственной эффективностью, — это самоорганизация, саморазвитие и самоконтроль. Три этих компетенции являются залогом успеха не только руководителей, но и любого человека в

принципе. Не осознавая их значимость в достижении успеха в молодости, я потратил кучу времени впустую на бесполезные действия, о чем сейчас вспоминаю с легким сожалением, потому что упустил много возможностей.

Что же такое быть самоорганизованным, зачем нужно постоянно саморазвиваться и что такое самоконтроль?

Самоорганизация

Если хотите изменить мир, сначала заправьте свою постель.

Уильям Макрейвен, адмирал ВМС США

Умение управлять собой не дано нам с рождения — мы появляемся на свет настолько беспомощными и неприспособленными, что не в состоянии организовать себя даже на уровне самого примитивного быта. Сначала с помощью родителей мы учимся самостоятельно есть, сидеть, ходить, говорить, одеваться, заправлять постель. Эти действия входят в привычку, и далее мы совершаем их на автомате. Затем мы осваиваем все более сложные навыки — например, в школе изучаем науки, ремесла, языки. Потом с годами мы вынуждены осваивать навыки эффективного распоряжения собственным временем и коммуникации. С годами мы сами становимся родителями и руководителями, и нам уже приходится самим организовывать других людей. Но прежде чем

требовать порядка от других, необходимо привести в порядок свою жизнь. Какие навыки для этого необходимо выработать? Я выделяю два основных навыка самоорганизованного человека — осознанность и тайм-менеджмент. Всю жизнь мы оттачиваем их с одной лишь целью — стать эффективнее в достижении счастья. Эти навыки, как и любые другие, формируются повторением, и наша цель — выработать привычки, такие же, как ежеутреннее застилание постели.

Осознанность

Когда я и моя жена расходимся во мнениях, мы обычно поступаем так, как хочет она. Жена называет это компромиссом.

Марк Твен, американский писатель

Я часто заезжаю в свои рестораны с целью оценить обстановку и дать обратную связь руководителям о том, что можно улучшить. Но случается, что через какое-то время, вновь посещая этот ресторан, я замечаю, что обговоренные ранее улучшения не были реализованы. На вопрос «Почему не сделано?» часто слышу ответ: «Это невозможно реализовать». Например, невозможно опустить столешницы в новом ресторане на 3 сантиметра. В таких ситуациях я часто спрашиваю: «Вы сами пришли к такому выводу?» — и получаю

ответы типа «Нет, это со слов техника ресторана». Пример реальный, из жизни. Как вы догадываетесь, опустить столешницы оказалось несложно.

В мире бизнеса существуют и более катастрофичные примеры. Например, руководство компании Kodak в конце XX века отказалось развивать цифровые фотокамеры. Топ-менеджеры считали, что цифровые фотоаппараты никогда не смогут фотографировать лучше пленочных — возможно, потому, что больше всего прибыли компании приносила именно пленка. Причем инициатива по разработке цифровой камеры исходила изнутри — от сотрудника компании Стивена Сассона. В итоге из-за отказа руководства поддержать его разработки он уволился и перешел в Sony. Дальнейшая судьба цифровых фотокамер всем известна: Sony стала лидером в этой отрасли, а Kodak — жертвой своего узкого видения, в результате чего обанкротилась.

Как можно описать такое поведение топ-менеджмента?

Я называю его неосознанным.

Приведу другой пример, на этот раз для подражания. В Копенгагене есть ресторан Noma, в котором работает известный на весь мир шеф-повар Рене Редзепи. Когда его спросили: «Что для вас значит быть номером один в мире?», Рене ответил: «Я не номер один! Я это четко осознаю. Это субъективное мнение людей из жюри в гидах... Мы с командой даже не позволяем себе рассматривать идею того, что мы ресторан номер один в мире...» «Вот это осознанность, — по-

думал я. — Ведь если они не считают, что они номер один, то у них всегда есть мотивация к самосовершенствованию и развитию себя и компании».

Но что такое быть осознанным?

Трактовок осознанности много. Тема избитая: сегодня из каждого утюга можно услышать слова, связанные с этим понятием. В духовном смысле — это понимание принципов устройства бытия, например, что этот мир создан Отдающим; в субъективном смысле кто-то считает, что осознанность — это попытка вырваться за пределы сознания; а кто-то, наоборот, что это стремление погрузиться в него. Давайте пропустим, что означает осознанность в духовном смысле, и перейдем к более прикладным понятиям.

Осознанность как отключение от сознания. Для одних осознанность — это практика духовной свободы: отключения от мыслительной «жвачки» и смещения фокуса внимания из ума наружу, в состояние не-ума. Это необходимо, так как наш мозг работает как мускул. И если он все время напряжен, то ничего путного это человеку не даст, точно так же как спазм мышц: можно надорваться, и результат от такого напряжения будет плачевным. Да и, как оказалось, инсайты приходят к нам как раз в состоянии не-ума. Поэтому важно иногда ставить концентрацию на паузу, чтобы сохранять способность быть подключенным к высшему «Я», получать инсайты, взвешенно принимать решения и с легкостью обходить то, что может триггерить и отвлекать от целей. Именно

для этого люди практикуют медитацию в самых различных ее вариациях — например, едут на рыбалку, где можно отключиться от всего внешнего, материального и войти в состояние наблюдателя¹.

Осознанность как погружение в сознание. Для других, наоборот, осознанность — это когнитивная концентрация, например рефлексия и практика наблюдения за своим мышлением, эмоциями и поведением. Такие люди понимают, что нельзя жить на полном автомате, плыть по течению, мыслить исключительно стереотипами и категориями из прошлого. Для этого они реконструируют свои поступки и пытаются выявить иррациональные установки, убеждения и вытекающие из них мотивы и паттерны поведения, которые влияют на их неудовлетворенность своими телами: физическим, ментальным, эмоциональным и духовным. Сделать это сложно, но можно.

Для меня осознанность — это в первую очередь объективное восприятие себя. Объективно воспринимать себя означает стараться относиться к себе без иллюзий. Почему стараться? Потому что на сто процентов воспринимать себя объективно невозможно, так как восприятие себя — это очередная галлюцинация мозга со своими защитными механизмами, пусть и самая контролируемая². Мы постоянно меня-

¹ Гоулман Д., Дэвидсон Р. Измененные черты характера. Как медитация меняет ваш разум, мозг и тело.

² Фрит К. Мозг и душа: как нервная деятельность формирует наш внутренний мир.

емся, но не воспринимаем эти личностные изменения — нам кажется, что меняется мир, но не мы сами. «Я хороший, такой же как был! Я ни при чем! Дело не во мне!» — часто можно услышать от ребенка. И это понятно и ожидаемо: дети находятся на пути осознанности себя и этого мира, но такие заблуждения встречаются и у руководителей. Иррациональные паттерны мышления сильно мешают им эффективно управлять собой и уж тем более другими.

Пример из практики: я поставил задачу управляющему рестораном подготовить к завтрашнему дню отчет. Проходит неделя — отчета нет. Я спрашиваю, почему, а он в ответ говорит, что обстоятельства сложились против него, что коллеги ему что-то не прислали, что во всем виноват Толик из соседнего департамента. У такого руководителя всегда будут виноватые, потому что он категорически не принимает мысль «Все, что со мной происходит, — это результат моих прошлых выборов».

Осознанность — важный атрибут успешного человека. Но, к сожалению, человеку несвойственно быть в роли наблюдателя. Почему? Чтобы выживать, наш мозг использует шаблонное мышление: услышал хруст — замри, увидел хищника — беги. В каком-то смысле мы роботы, запрограммированные средой. Нашему мозгу удобно так жить, так как он был создан природой, чтобы помогать нам выживать и экономить энергию при встрече с уже знакомыми задачами. Но проблема в том, что среда изменилась: нам не нужно боль-

ше выживать, а чтобы быть успешным в новом мире, необходимо быть инноватором — решать проблемы по новому. И тут свойственный нам автоматизм мышления является барьером.

Отсюда вытекает аксиома: чем выше способность человека к осознанию того, что лежит в основе его проблем и достижений в повседневной жизни, чем точнее настроена его фильтрация внешней информации, чем более развита его способность самостоятельно решать проблемы и задачи на основе информации — тем более зрелой является его личность.

Зрелые люди понимают: если в жизни что-то не складывается, то дело не во внешних обстоятельствах — дело в нас самих. Осознанные люди рассматривают себя как причину происходящих вокруг изменений, а не как их следствие. Осознанные люди, считающие, что они — причина происходящего, уверены, что могут всё. А те, кто считает, что они — следствие окружающих изменений, уверены, что от них ничего не зависит, так как они ни на что не влияют.

Высокий уровень зрелости позволяет осознавать свои потребности и желания, здраво оценивать свои возможности и зоны роста, а главное — быстро принимать взвешенные решения и не тратить впустую свои и чужие ресурсы, например время.

Зрелый руководитель

Если мы не осознаём, что происходит у нас внутри, то извне нам кажется, что это судьба.

Карл Густав Юнг, швейцарский психолог и психиатр, основоположник аналитической психологии

Когда мне было 30 лет и я уже 15 лет управлял несколькими компаниями и множеством людей, у меня стали появляться мысли, что теперь я гуру менеджмента и могу управлять любым предприятием в любой индустрии. В 40 я осознал, что это была очередная иллюзия и тогда я был незрелым руководителем, от слова «совсем». Я понял, что управленческая зрелость приходит с знаниями, опытом и ошибками.

Что для меня значит быть зрелым руководителем? Для себя я определил десять ключевых критериев управленческой зрелости, которые в первую очередь связаны с управлением собственной эффективностью.

1. Целевое мышление.

Зрелый руководитель в любом своем действии осознаёт, ради чего он что-то затевает, — у него есть цель. Иметь конкретные цели и быть сосредоточенным на их достижении

очень важно. Цели позволяют нам быть более эффективными. Главное — установить эти цели, разработать стратегию по их достижению и следовать плану до конца. Это касается как долгосрочных стратегических целей на годы, вроде карьерного роста, так и краткосрочных — ежемесячных и ежедневных, таких как здоровое тело и походы в спортзал.

У меня есть личные стратегические цели на два года вперед, которые я формулирую для себя в декабре. Но также каждый свой день я формирую из маленьких целей, которых планирую достичь, и в конце дня радуюсь, если получается их реализовать.

К сожалению, в моей практике встречались руководители, которые сначала что-то делали с командой, а потом задумывались: «Ради чего?»

«Ради чего?» и «Зачем?» — это два главных вопроса зрелого руководителя.

Правильные ответы на них приближают к успеху минимум на 50 %. Вопрос «Ради чего?» объясняет, с какой целью я хочу что-то делать и какие результаты хочу получить. Вопрос «Зачем?» позволяет заглянуть в себя и понять, какие потребности мною движут. Может, мне это и не надо делать вообще?

2. Мышление роста.

В свое время я потерял очень много времени, так как не знал простого принципа устройства личного успеха: надо постоянно расти как личность и безостановочно развивать свой бизнес. У зрелого человека, предпринимателя или руководителя должно быть мышление роста³, то есть установка на непрерывное развитие, трансформацию и рост, например масштабирование бизнеса. Руководители с мышлением роста в своей ежедневной деятельности постоянно думают о личном совершенствовании, о развитии своих людей, улучшении и росте компании. Они верят, что могут научиться чему угодно и, соответственно, достичь чего угодно, если приложат все свои усилия.

Мышление роста — это направленность на совершенствование всего вокруг. Для бизнеса это очень важный принцип, так как если компания перестает улучшаться, развиваться и расти, то встает на путь вымирания.

Руководители с мышлением роста не боятся ошибаться, задавать сложные вопросы, признаваться себе в некомпетентности и говорить «я не знаю». Мышление роста позво-

³ Теория мышления роста разработана Кэрл Дуэк, профессором психологии, преподавателем Стэнфордского университета, одной из ведущих мировых экспертов в области мотивации. Подробнее читайте в ее книге «Гибкое сознание».

ляет им рассматривать неудачи и трудности как необходимые этапы пути к успеху.

Если человек не верит, что может улучшить себя, достичь чего-то поистине значимого и живет с установкой «способности даются людям от природы раз и навсегда», то такое мышление называют застывшим. Застывшее мышление — признак стагнации личности. В отличие от людей с мышлением роста, руководители с застывшим мышлением боятся ошибаться, задавать вопросы и лишний раз демонстрировать свою некомпетентность. Всему причиной иррациональные установки. Важно заметить, что такие установки встречаются не только у неуспешных людей, но и у вполне успешных, кто реально достигает чего-то в своей узкой области. Скажем, некоторые креативные шефы считают, что они гуманитарии-творцы и потому считать, анализировать и прогнозировать им просто не дано. А некоторые системные люди, например управляющие ресторанами, всерьез полагают, что творить, импровизировать и придумывать они не способны. Люди с застывшим мышлением встречались мне и среди очень талантливых, которые боялись двигаться вперед из-за страха ошибиться и тем самым поставить свой талант под сомнение.

Из этого я давно сделал вывод, что счастье — это не цель, счастье — это путь постоянного совершенствования и преодоления трудностей.

3. Критическое мышление.

Зрелый руководитель умеет фильтровать поступающую информацию и не принимает решения, построенные на домыслах и догадках, в особенности на чужих. Если человек с отсутствием критического мышления становится руководителем, то его неспособность к самоанализу и объективному восприятию окружающей действительности может направить команду совершенно не туда, куда ей надо идти. Например, когда руководителю с развитым критическим мышлением коллеги объясняют причины серьезной проблемы, у него в голове сразу включается лампочка: а на самом ли деле все так, как мне это преподносят?

4. Коммерческое (предпринимательское) мышление.

Коммерческое мышление — это когда руководитель имеет навык видеть возможности для зарабатывания денег, анализировать ситуации и людей и умеет просчитывать риски. Он планирует и действует, ориентируясь в первую очередь на экономическую целесообразность. Часто встречаемая мной ошибка: начинающий шеф-повар создает меню, но не задумывается о релевантности для бизнеса — о фудкости и ценообразовании.

Коммерческое мышление развито у предпринимателей, но должно быть развито у любого руководителя, кто хочет вывести личную карьеру на новый, высокий уровень. К коммерческому мышлению относятся навыки анализа данных, формирования ценностного предложения, планирования, формирования доходов и издержек, работы с отклонениями. Например, управляющая рестораном как минимум обязана уметь анализировать продажи в ресторане и формировать бюджет доходов и расходов. Это must have. И если у нее проблемы с математикой и логикой, то надо брать преподавателя и подтягивать.

5. Видеть картину целиком.

Зрелый руководитель учитывает все вводные, выслушивает все точки зрения, рассматривает и анализирует все возможные данные — он имеет helicopter view. Например, если руководитель нанимает человека на ключевую позицию, он также просит своих коллег проинтервьюировать кандидата и высказать свою точку зрения. Он осознаёт, что его взгляд на кандидата может быть недостаточным. Когда в компании происходит что-то нетипичное, например конфликты, я всегда выслушиваю все стороны, включая людей, не задействованных в нем, но которые своим нейтральным взглядом могут дать оценку происходящему.

6. Сосредоточенность на важном.

Зрелый руководитель способен сфокусироваться на важном в моменте, несмотря на то, что происходит вокруг. Некоторым это удастся, а для кого-то становится огромной проблемой, особенно когда приходится руководить другими людьми. Руководителю важно уметь приоритизировать свои и чужие хотелки, чтобы эффективнее формировать цели и достигать более высоких результатов. На своем опыте я понял: чем сильнее фокус и концентрация, чем глубже мы погружаемся в задачу, чем ответственнее подходим к ее решению — тем выше конечный результат. Там, где энергией поливаем, — там и растет. И если руководитель не умеет концентрироваться на важном сам, то вряд ли сможет эффективно фокусировать и направлять команду⁴.

7. Ясность коммуникации.

Зрелый руководитель умеет ясно формулировать свои мысли и осознаёт: то, что очевидно ему, может быть совершенно непонятно окружающим. Ясность коммуникации помогает ему четко ставить задачи. Он формулирует мысли так, чтобы они были понятны слушателю на его уровне компетентности и интеллектуальной развитости. Например, ру-

⁴ Хари Й. Украденный фокус. Почему мы теряем концентрацию и как вернуть глубокое мышление.

ководитель должен понимать: если ему задача кажется простой и ясной, это не значит, что простой и ясной она кажется всем. Кому-то можно поставить ее в виде результата, а кому-то — в виде подробной инструкции. Я часто повторяю сотрудникам, что уровень руководителя определяется его умением ясно формулировать мысли для любых сотрудников. Порой необходимо коммуницировать как со своей бабушкой 80 лет или десятилетним ребенком.

Я заметил: когда руководители осознанно используют сложные термины и иностранные слова в разговоре с сотрудниками, которые эти термины и слова не понимают, — это верный признак управленческой незрелости. Чаще всего за таким видом коммуникации с командой скрывается личная некомпетентность самого руководителя.

8. Способность к саморефлексии.

Если говорить простыми словами, то саморефлексия — это анализ происходящего с самим собой, разбор своих потребностей, желаний, чувств, эмоций и поведения. Я называю это внутренним разговором. У зрелого руководителя навык внутреннего разговора развит, и на выводах из него он может корректировать свое мышление (убеждения и принципы) и соответственно поведение. Он осмысливает свои прошлые действия и разбирается, какие мысли и решения привели к ошибкам, а какие — к достижениям; какие ирра-

циональные установки все время мешают быть радостным, наполненным и результативным, а какие, наоборот, помогают. Например, раньше я был перфекционистом и это мешало мне запускать проекты в срок. Теперь я понимаю, что можно запускаться с чем-то, что не готово до конца, главное — качественно и вовремя.

9. Осознанная забота.

Быть зрелым руководителем означает быть заботливым лидером — интересоваться потребностями, интересами, мотивами работников и учитывать индивидуальные особенности мышления каждого ключевого члена команды. Понимать, что ими движет. Осознанный руководитель начинает искать причины проблем и провалов команды в первую очередь в себе. В его сознании за все ошибки команды ответственность несет исключительно он. Почему? Да потому что он лидер. Или у него изначально было неверное видение, или он принял неправильное решение, или нанял неподходящих людей, или некорректно поставил задачу, или не проконтролировал ее выполнение, или не создал условия для достижения результата. Поэтому, когда мы в команде сталкиваемся с провалами, я спрашиваю себя: «Что я сделал не так?»

10. Управление эмоциями.

Зрелый руководитель умеет распознавать свои чувства и

эмоции — понимает, какие ожидания привели к тому, что он раздражается или радуется. Он осознаёт, какие эмоции деструктивны, а какие, наоборот, помогают вдохновлять команду. Например, у меня есть ожидание, что сотрудники будут выполнять все задачи в срок. Это ожидание формируется из моих принципов ответственности: я требователен к себе и жду того же от других. Но на деле коллеги часто срывают сроки, и я в ответ могу разозлиться на них. Но это иррационально: одни сотрудники всегда будут срывать сроки из-за личных свойств характера, другие — из-за внешних факторов, и моя злость может демотивировать их. Выход тут только один — менять отношение к ответственности других и не реагировать так эмоционально.

Критическое мышление

Каждый слышит только то, что он осознаёт.

Иоганн Вольфганг Гёте, немецкий поэт, автор трагедии «Фауст»

Отдельно хочется поговорить о критическом мышлении. Отсутствие критического мышления — отголоски советской культуры, доставшиеся российским руководителям по наследству. Я сталкиваюсь с этим сплошь и рядом. Например, иногда, посещая рестораны в летнее время, я ощущаю, что в помещениях зала или кухни жарко, душно и температура

выше 28 градусов. На вопрос «Почему так душно?» иногда я получаю от менеджмента ответ: «Всё в порядке. Вентиляция работает, кондиционеры включены. Только что проверяли. Температура, установленная на дисплее, 20 градусов». На что мне всегда хочется сказать: «На заборе тоже написано».

Критическое мышление — важнейший навык современного руководителя. Зачем человеку критическое мышление? Наш мир полон фейковой информации, которая ежедневно поступает к нам в виде новостей, сообщений от коллег или онлайн в соцсетях от всех кому не лень. Мы живем в мире информационных войн. Все признают важность развития критического мышления. Но почему-то ни в школе, ни в университете не преподают, как развивать этот навык. А ведь он позволяет скептически относиться к восприятию происходящего, понимать истинную картину, распознавать риски и возможности, находить нетривиальные решения, формулировать правильные цели. Критическое мышление дает возможность сомневаться и задаваться вопросом: «А так ли на самом деле обстоят дела, как кажется?»

Критическое мышление — это фильтр всей входящей информации и свобода от личных и массовых стереотипных убеждений.

Критическое мышление — это анализ информации, когда

вы ставите под сомнение ее истинность: например, просто проверяя ее в Интернете. К сожалению, люди в большинстве своем не могут похвастаться такой свободой. В прошлые века умение задавать правильные вопросы и анализировать информацию было прерогативой элит, основной целью которых было не дать низшим социальным слоям состояться в качестве свободно мыслящих людей. Все управление строилось на разрыве в осознании миропонимания между верхами и низами. Информация скрывалась, и навыки осознанности и критического мышления свирепо подавлялись, поскольку люди рассматривались как легко заменимый ресурс сначала рабовладельческого строя, а потом индустриальных революций и такими людьми управлять было намного проще.

Раньше критиковать заданные элитами установки и факты было опасно для жизни — даже если официальная идеология явно расходилась с наблюдаемой реальностью, а высказывания несогласных с ней не несли какой-либо угрозы властям. Достаточно было просто отличаться от остальных даже на уровне быта, чтобы вызвать подозрение той же инквизиции, например. В одной Европе сожгли десятки тысяч «ведьм» по самым смехотворным обвинениям — и далеко не только потому, что судьи верили в существование ведьм (хотя попробуй не поверь, если папская булла объявила неверие в них ересью). Ученые тоже не избежали этой участи: когда Джордано Бруно предположил, что во Вселенной есть тысячи звезд, похожих на Солнце, и отказался отречься от этой

идеи, его сожгли на костре⁵.

Сегодня благодаря появлению Интернета информационный разрыв между верхами и низами сократился и многое изменилось, но зашоренность — наследие предков — все еще влияет на наше мышление. Например, до сих пор можно услышать выражение «инициатива наказуема». Да и наверху никто особо не стремится развивать навык критического мышления у масс.

Как развивать критическое мышление? Это навык, получаемый через практику. Что я могу посоветовать:

1. Ставьте под сомнение любое утверждение, особенно если вы слышите «так было всегда», «так никто не делает», «это сто процентов так!». Задавайтесь вопросом: «А на самом ли деле все так?»

2. Если есть сомнение, анализируйте полученную информацию. Ищите неоспоримые подтверждения фактов.

3. Ставьте под сомнение собственные решения, избегая ловушек шаблонного мышления. Я часто задаюсь вопросом: «А это можно сделать по-другому — так, как не делал никто?»

4. Ищите истину в диалоге, а не в одиночку.

5. Будьте настойчивыми и отстаивайте свою точку зрения.

6. Признавайте свои ошибки, не пытайтесь оправдать их.

7. Постоянно обучайтесь новому.

Если вы хотите понять, насколько у вас развито критиче-

⁵ Антоновский Ю. Джордано Бруно. Его жизнь и философская деятельность.

ское мышление, пройдите тест Лорена Старки. Если получите не очень позитивный результат, прочтите его книгу «Навыки критического мышления за 20 минут в день».

Управление временем

Разница между успешными людьми и действительно успешными людьми в том, что действительно успешные люди отказываются почти от всего. Уоррен Баффет, американский предприниматель и инвестор

Когда я был молодым, мне казалось, что жизнь бесконечна и время не имеет ценности, так как его навалом. Повзрослев, с каждым годом я все больше и больше обрастал рабочими и личными задачами и в один прекрасный момент осознал, что мне катастрофически не хватает времени на важные дела. И проблема заключалась не только в том, что у меня не были развиты навыки планирования и делегирования (хотя, не буду обманывать, и это тоже). Основной проблемой было то, что я не умел обращаться со временем так, чтобы извлекать максимальную пользу и выгоду из своих действий.

Лет в 35 я осознал: чтобы выстроить порядок в жизни, нужно очень бережно относиться к своему времени. Время — единственный невозобновляемый ресурс. Для эффективного управления временем нужно понимать, какие мои коммуникации, действия и решения создают для меня макси-

мально полезный результат, а какие — нет. Поэтому следующий важный навык самоорганизации — тайм-менеджмент (эффективное управление временем). Я уверен, что все слышали это понятие, но сформулировать, что в него входит, могут немногие.

Для себя я выделил пять ключевых направлений тайм-менеджмента:

1. самодисциплина;
2. навык организации окружающей среды;
3. умение структурировать информацию и расставлять приоритеты;
4. умение эффективно распределять задачи;
5. здоровый аскетизм.

Самодисциплина.

Самодисциплинированный человек, во-первых, планирует свою жизнь. Он ставит цели, формирует стратегию и план по ее достижению — на год, на месяц и на следующий день. Например, в декабре каждого года я формирую личные стратегические цели на следующий год — и не только в бизнесе, но и в личной жизни.

Самодисциплинированный человек следует плану и выбранной стратегии. Он отказывается от любых действий, которые мешают ему приблизиться к цели или являются пустой и бесполезной тратой личных ресурсов. У него развит

навык борьбы с хронофагами — его критично важно развивать в нашу цифровую эпоху. Хронофаги — это пожиратели времени, которые отдаляют нас от цели. Когда я вижу, как люди тратят часы своей жизни на бестолковый скроллинг экрана или просмотр телевизора, мне хочется арендовать их время для себя. Просиживание в соцсетях, компьютерные игры, бестолковые совещания, общение с ненужными людьми — все это хронофаги, и их надо уметь отправлять в мусорное ведро.

Организация рабочей среды.

В детстве я был очень аккуратным: раскладывал личные вещи у себя в шкафу и на столе без всякого напоминания. У меня был сильно развит навык организации окружающей среды. Видимо, это качество перешло во взрослую жизнь. Со временем я настолько привык структурировать и систематизировать всё вокруг, что делаю это уже на автомате. Будь то ворох документов на столе или сохраненная информация — я все записываю в смартфон в заметки и ставлю теги, чтобы потом можно было легко найти нужное.

Я не понимаю людей, которые записывают информацию ручкой в блокнот. Знаю, что им так удобно — выработалась привычка. Но когда я такое наблюдаю, то делаю вывод, что у них много свободного времени, так как потом найти информацию, записанную на скорую руку в нескольких ежеднев-

никах на сотнях страниц, нелегко.

Сложную информацию я фиксирую и сразу систематизирую в виде ментальной карты (mindmap) — полезный инструмент визуализации мыслей. Кто не пользуется им, очень рекомендую. Программ множество, я использую Miro или MindX. Визуализация информации помогает мне быстрее находить и формировать правильные решения. Например, я использую майндмэп, чтобы визуализировать процессы (рис. 1).

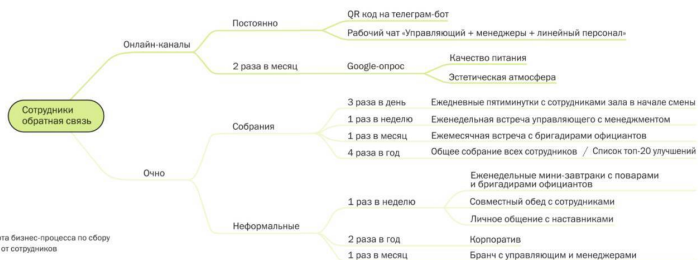


Рис. 1
Ментальная карта бизнес-процесса по сбору обратной связи от сотрудников

Навык организации рабочей среды сильно развит у японцев. Куда ни зайдешь, будь то магазин, ресторан или дом, — везде порядок, всё разложено по местам.

Если на примере бизнеса, то к навыку организации рабочей среды я отношу умение шефа организовать предметы на раздаче или рабочей стойке ресторана (chefs table), чтобы не терять время на поиски инвентаря и его перемещения во время гастрономического «спектакля». Или умение со-

трудника организовывать облачное хранение, чтобы потом не тратить время на поиск необходимого файла.

Приоритеты.

К сожалению, нам свойственно заниматься тем, чем хочется, а не тем, чем надо. Мозг выбирает то, что ему нравится делать в моменте, но это не всегда те действия, которые приносят нам максимальную пользу. Любому руководителю важно уметь расставлять приоритеты. Навык приоритизации помогает мне эффективно анализировать информацию и планировать.

Я считаю навык приоритизации ключевым для успешного руководителя и вообще для любого человека. Объясняю почему. Напомню главный принцип эффективности: 20 % наших усилий создают 80 % результата (принцип Парето).

Выходит, успех заключается в том, насколько хорошо вы умеете приоритизировать цели и делегировать другим задачи с низкой ценностью результата.

Как понять, какие задачи с низкой ценностью, а какие — с высокой? Я всегда примеряю задачи к стратегической цели: насколько быстро или эффективно их решение приближает к ее достижению. Как я это делаю? Я выписываю все задачи и приоритизирую их по принципу «Ценность, Усилия и

Критичность»:

Ценность демонстрирует, как решение этой задачи повлияет на потребительскую ценность для клиентов, для компании и для меня самого.

Усилия демонстрируют сложность и стоимость реализации задачи. Оценка усилий необходима, чтобы понимать, какой КПД (коэффициент полезного действия) будет на выходе. Если усилий придется потратить много, а достижение цели не приблизится, то такую задачу я отправляю в конец очереди.

Критичность показывает, сколько стоит задержка задачи и как это влияет на достижение стратегической цели для компании. Соотношение показателей по этим трем параметрам позволяет мне сформировать приоритизированный список. В итоге я начинаю заниматься первыми пятью пунктами из него. Остальные или откладываю, или делегирую в простом формате, в котором мне не приходится тратить личное время.

Например, мне нужно выбрать, чем заполнить окно в рабочем расписании: встречей по открытию нового ресторана или согласованием бюджета следующего года ресторана «Сахалин». Ценность от открытия ресторана выше — он создаст мне новый источник дохода. Критичность тоже высока — любые задержки по сроку открытия могут принести дополнительные большие издержки, например в виде неза-

планированной в инвестиционном бюджете аренды. Усилия, затраченные на проведение встречи по открытию ресторана и второй встречи — по принятию бюджета — равноценны. Однако Ценность у согласования бюджета меньше, и так как на дворе сентябрь, то никакой критичности в этом согласовании сейчас нет. Значит, я могу согласовывать бюджет в любой день осени. Так что я выбираю встречу по открытию ресторана.

Распределение задач.

Следующий важный навык тайм-менеджмента — умение распределять задачи. Я для себя определил два важных аспекта: когда делать и кому делать. Во-первых, для меня существенно, что и в какое время суток делать. Я давно обнаружил, что утром до завтрака для меня эффективнее всего заниматься когнитивной работой: разбирать запросы прошлого дня, анализировать новые проекты или писать книгу. В утренние часы мой мозг работает по максимуму. После — физкультура, завтрак и затем встречи по бизнесу. Во-вторых, в распределении задач важно понимать, что необходимо делать самому, а что можно делегировать. Об этом подробно поговорим в главе о делегировании.

Здоровый аскетизм.

И последний, наверное, самый важный навык само орга-

низации для меня — здоровый аскетизм: когда человек сознательно ограничивает себя, отказывается от краткосрочных удовольствий во имя достижения большой цели. Например, убрать из жизни соцсети, которые в реальности жрут кучу времени и не дают такого большого эффекта, который многие от них ожидают, — если вы, конечно, не блогер.

Аскеза управляет энергией человека и работает по простому принципу: если человек берет ее, то перенаправляет свою энергию с непродуктивной деятельности на деятельность по достижению значимой цели.

Как правило, аскезу берут на те действия, на которые не хватает силы воли. Например, «что-то не делать» — не есть после шести вечера. Или наоборот, «что-то делать» — начать бегать по утрам. Смысл аскезы в том, чтобы начинать с того, что «не делать», воздержаться от ненужных действий — например не сидеть в соцсетях, не переедать, — а уже потом «что делать». Когда я осознал, что работа мешает моей личной жизни, то взял аскезу на месяц не задерживаться на работе после семи вечера. Я стал больше времени проводить с детьми и каждый вечер перед сном играть с ними, чтобы это стало ритуалом. Так и живу последние годы. Аскеза вошла в привычку.

Саморазвитие

Дурак имеет великое преимущество перед человеком об-

разованным: он всегда доволен собой.

Наполеон I Бонапарт, французский полководец и государственный деятель

В 2010 году я начал понимать, что спектр моей некомпетентности во многих дисциплинах предпринимательства слишком широк. Тогда я уже слышал такие слова, как MBA, но почему-то думал, что пойду учиться позже — времени-то навалом. Я прокрастинировал и совершенно не осознавал, насколько это важно, когда под твоим опытом есть скелет системных знаний.

Я пошел учиться по программе MBA только в 2016 году и пожалел, что не сделал этого раньше. Это образование так структурировало мой опыт, что у меня произошел прорыв в бизнесе и в личной жизни. Представьте, что вы идете по лабиринту и время от времени находите в нем комнаты: иногда в них попадают сокровища, иногда — драконы, а иногда — просто тупики. Системные знания, которые я получил на MBA, были похожи на карту этого лабиринта! Мне вдруг стало понятно, что путь, которым я шел 20 лет, мог бы быть гораздо короче и экономнее.

В основе второй важной компетенции, необходимой для эффективного управления собой, лежит навык саморазвития — формирования новых знаний и умений. В цифровом мире с появлением искусственного интеллекта все настолько быстро меняется и устаревает, что навык постоянного ап-

грейда когнитивной библиотеки просто необходим. Если я понимаю, что появилось что-то принципиально новое и мне не хватает знаний в какой-то узкой области, то бегу закрывать пустоты — нахожу лучшие курсы, семинары или частных учителей. Я постоянно учусь.

Вокруг нас находится огромное скопление информации, которую можно использовать для личностного развития — нужно только вычленить необходимую и усвоить. К сожалению, я встречал большое количество людей, просто не желающих принимать полезную для них информацию, которой я с ними делился, — например, прочесть рекомендованные книги. Почему?

У них не был развит навык саморазвития.

Наверное, вас волнует вопрос: как развивать компетенции самоорганизации и саморазвития? Формула наработки любой компетенции — знания плюс опыт. Знания формируют принципы решений, а опыт формирует умения и навыки.

Но поскольку книга все-таки посвящена управлению людьми, а не собственной эффективности, давайте на этом остановимся и пойдем дальше.

Главное об управлении собой

1. Прежде чем стремиться управлять другими, научитесь управлять собой.
2. Живите целенаправленно! Прежде чем действовать,

спросите себя: «Ради чего я это делаю?»

3. Ваша компания — это ребенок, который должен расти. Остановка в росте — это путь к деградации. Поэтому непрерывно совершенствуйте и масштабируйте свой бизнес!

4. Создавая изменения, сначала задайтесь вопросом: «А какую пользу моя идея принесет клиентам, акционерам и команде?»

5. Избегайте ловушек стереотипного мышления — ставьте под сомнение первые пришедшие на ум решения. Задавайтесь: «А как это можно сделать по-другому?»

6. Задавайтесь вопросом: «А на самом ли деле это так?» Если есть сомнения, ищите неоспоримые подтверждения фактов и доказательства гипотез.

7. Коммуницируйте так, чтобы быть понятым без уточняющих вопросов с первого раза. Пишите сообщения, создавайте таблицы и презентации таким образом, будто они сделаны для бабушки 80 лет или десятилетнего ребенка.

8. Время — самый ценный невозобновляемый ресурс. Берегите его и используйте максимально эффективно.

9. Приоритизируйте задачи. Фокусируйтесь на важном. Не распыляйте свое внимание. Где концентрация — там результат!

10. Поймав удачу за хвост, не отпускайте: постоянно совершенствуйтесь и развивайтесь.

Что еще почитать об управлении собой

1. Дуэк К. Гибкое сознание.
2. Сет А. Быть собой. Новая теория сознания.
3. Хари Й. Украденный фокус. Почему мы теряем концентрацию и как вернуть глубокое мышление.
4. Клир Дж. Атомные привычки. Как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих.
5. Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить.
6. Канеман Д. Думай медленно, решай быстро.
7. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей.
8. Старки Л. Навыки критического мышления за 20 минут в день

ЧАСТЬ II. УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Глава 3. Управление процессами и оргструктурой

Что такое организация

Способность видеть, понимать происходящее в организации и действовать по-новому — основная компетенция руководителя.

Гэрет Морган, канадский консультант по управлению изменениями, автор книги «Образы организации»

Прежде чем начать разбираться, как управлять компанией, необходимо понять, что из себя представляет компания, или, правильнее сказать, «организация». Дело в том, что в устройстве организаций кроется немыслимое количество парадоксов, и именно поэтому ими так трудно управлять. Я довольно долго не мог понять некоторые вещи — например, как найти баланс между классическими методами управления, где все построено на планировании, стандартизации и

контроле через KPI, и бирюзовыми, где условно нет руководителей и подчиненных, где люди работают в мини-командах, где каждый отвечает за общий результат с полной свободой в принятии решений, где все выстраивается вокруг культуры. Я помню, как сомневался, например, в том, надо ли привязывать бонусы управляющих к достижению KPI или это разрушит доверие. Если вы уже имеете управленческий опыт, то, скорее всего, тоже задавались похожими вопросами: «Как эффективно выстроить оргструктуру и процессы, чтобы они работали как часы?» и «Как при этом сохранить в команде вовлеченность?»

Понимание, что из себя представляет организация, пришло ко мне с практикой управления, но окончательно систематизировалось после прочтения книги Гэрата Моргана «Образы организации». Очень рекомендую вам ее: книга впервые была издана в 1986 году, но не утратила своей актуальности. В ней автор раскрывает восемь типов организации через метафоры. Он рассматривает организацию как механическую машину, как живой организм, как мозг, как культурный феномен, как политическую систему, как поток и постоянную трансформацию, как тюрьму для души и как инструмент господства.

Давайте вкратце разберем четыре, по моему мнению ключевые, метафоры, чтобы приоткрыть понимание, что такое организация, и понять, насколько менеджмент многогранен.

Организации как механические машины.

В классическом менеджменте, который пришел к нам вместе с индустриализацией и Фредериком Тейлором⁶, организацию рассматривают как механическую машину. Это как если бы ваша компания была сложными механическими часами, где каждый винтик и шестеренка важны. Без любой из деталей часы не могут функционировать, а если детали не сонастроены, то часы не смогут показывать точное время. В такой компании все сотрудники должны точно знать свои функциональные обязанности и выполнять их синхронно с другими, чтобы все работало как часы. Все следуют четким инструкциям, регламентам, правилам и планам, чтобы все было предсказуемо и без сюрпризов. Для управления такой организацией требуется системный, можно сказать, инженерный подход: необходимо описать и регламентировать процессы, точно выстроить организационную структуру с четкой вертикальной иерархией, должностными инструкциями и KPI.

Но организация как машина хорошо работает только при соблюдении следующих условий:

- когда процесс производства состоит из простых рутинных операций;

⁶ Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915), американский инженер, создатель первой научной теории менеджмента, изложивший свои взгляды в монографии «Принципы научного менеджмента» (1911).

- когда постоянно производятся одни и те же продукты;
- когда важна точность;
- когда люди предсказуемы и ведут себя так, как требуется;
- когда на внешнем рынке все стабильно.

По моему личному мнению, ресторан как организацию в первую очередь надо рассматривать как машину, потому что ресторан — это производство полного цикла с огромным количеством поставщиков, технологическими и калкуляционными картами. А кухня ресторана — это конвейер с практически не меняющимся ассортиментом блюд. Также в ресторане важна точность в соблюдении технологических карт при приготовлении блюд, чтобы обеспечить стабильное качество и безопасность питания; рядовые сотрудники вроде поваров не должны заниматься импровизацией; на ресторанном рынке практически всегда предсказуемая стабильность, и люди ходят в рестораны в любом случае.

Лучший представитель организации как машины — McDonalds. Также такой подход хорош для компании с франчайзингом вроде Dodo Pizza, когда необходимо все стандартизировать и формализовать для франчайзи, чтобы исключить ошибки и любую импровизацию. Из других индустрий к эффективным организациям с механическим типом можно отнести клиники, станции техобслуживания, логистические компании и другие простые неинновационные производства, где важна эффективность, точность и надеж-

ность.

Но хочу заметить, что управление рестораном надо рассматривать как управление машиной лишь в какой-то степени, а не на все сто процентов. Почему? Потому что рестораны — это не только производство, но и творчество. Творчество — это всегда изменения. Организации-машины совершенно негибки к изменениям, поскольку отдают предпочтение жесткому порядку и предсказуемости, а не инновациям и креативности.

В чистом виде организации как машины имеют настолько жесткие регламенты и правила работы, что могут похоронить лидерский дух в коллективе, сформировать пассивность. В таких компаниях не поощряется инициатива: цель — вписать человека в процесс, должность и функциональную обязанность. И даже когда желание провести изменение в компании возникает, то на это уходит много времени и ресурсов из-за бюрократизма, сопутствующего таким организациям.

В высококонкурентной среде, где требуются постоянные инновации, например в сфере производства электроники, такая организация может стать заложником собственной зарегламентированности и пассивности людей. Я думаю, многие рестораны это испытали, когда началась пандемия: потребовались люди с предпринимательским мышлением, чтобы быстро создать и запустить новые продукты (например, придумать дегустационные ужины на дому в виде доставки

от известных шефов).

Организации как живые организмы.

А теперь представьте, что ваша компания — это живое существо, которое должно выживать и быть альфа-самцом в своей среде. Как животное в дикой природе, компания должна внимательно наблюдать за конкурентами, за тем, что происходит вокруг; предугадывать изменения и реагировать на них, чтобы всегда оставаться на плаву. У такой компании должен быть совсем другой подход к управлению: другая организационная структура, люди с иным типом мышления в команде, другие методы постановки задач и контроля. Культура лидерства и креативности должна цвести в каждом человеке. Повторюсь, лидерство — в каждом члене команды.

Если сравнить McDonalds и Apple, то можно увидеть, что методы управления в этих компаниях разные. Методы управления McDonalds не совсем подходят для управления Apple. Разработчик смартфонов вынужден ежегодно обновлять свои устройства, а для этого ему требуются постоянные инновации и, как следствие, люди с креативным мышлением. Поэтому оргструктура Apple сформирована из команд по продуктовой функции (дизайн, программное обеспечение, аппаратное обеспечение, маркетинг) с не всегда ясными целями, но с высокой вовлеченностью и лидерской позицией всех ее членов. Здесь больше внимания уделяется инициа-

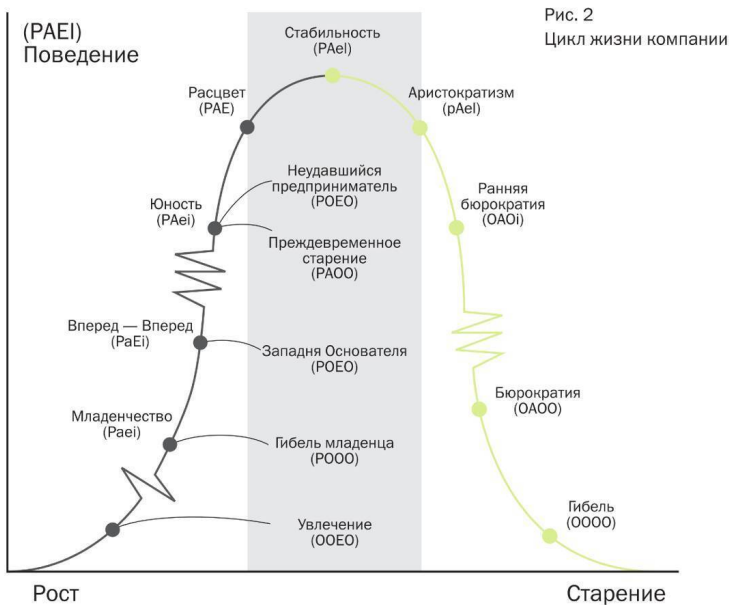
тивности и креативности, которые всегда следуют за автономией. McDonald's, в отличие от Apple, сосредотачивается на операционной эффективности, и поэтому ее организационная структура характеризуется глобальной вертикальной дивизионной структурой подчинения и иерархическим формальным лидерством сверху вниз. Люди не должны ни на шаг отходить от соблюдения инструкции, например приготовления и обслуживания, ни о какой креативности рядовых сотрудников речи не идет, потому что здесь важна производительность и операционная эффективность. Никто не может опаздывать на работу, потому что является неотъемлемой частью большого конвейера. В ресторанах McDonald's люди рассматриваются как части машины, а не как творцы-лидеры. Но, несмотря на разницу, даже в McDonalds работают креативные команды по принципу живого организма, которые, например, разрабатывают меню и тем самым позволяют компании эффективно адаптироваться к динамике конкурентного рынка быстрого питания, новым трендам и запросам потребителей.

Если и дальше рассматривать организации как живые организмы, можно прийти к мысли, что они точно так же проходят через жизненные этапы и должны эволюционировать, чтобы соответствовать вызовам. По теории известного бизнес-консультанта Ицхака Адизеса, компании проходят через несколько жизненных этапов: младенчество, юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократия, бю-

рократия и гибель. И на каждом этапе у компании есть свои потребности, которые менеджмент должен удовлетворять⁷. Также на каждом этапе требуются различные лидерские компетенции и подходы в управлении.

На рис. 2 можно наблюдать жизненные этапы компании и управленческие роли лидера, которые показаны в виде буквенных обозначений: Производители результатов (Р), Администраторы (А), Предприниматели (Е) и Интеграторы (І). По мнению Адизеса, на каждом этапе у руля должен стоять лидер с определенной комбинацией управленческих ролей.

⁷ Подробнее читайте в книге Ицхака Адизеса «Управление жизненным циклом компании».



В зависимости от этапа компании требуются различные стили управления. На этапе младенчества и этапе «Вперед — Вперед» требуется много вовлеченности основателя и подходит бирюзовый стиль управления. Далее, с ростом компании, необходимо включение подхода управления компанией как механизмом.

В отличие от живого организма, компания может жить бесконечно долго, если вовремя удовлетворять ее потребности и культивировать лидерский дух в команде. Иначе можно быстро скатиться в раннюю бюрократию, что я сам испы-

тал в своей компании, когда к власти пришли администраторы-формалисты без лидерского нутра. Если эта тема вас заинтересовала, рекомендую пройти тест, помогающий определить этап, на котором находится ваша компания.

Взгляд на организацию как на живой организм побуждает менеджмент быть более внимательным к внешним факторам: трендам, потребностям клиентов, конкурентам, сотрудникам — нужно по-другому формировать и слышать команду. Организации без понимания этой метафоры сталкивались с серьезными проблемами: Kodak и Nokia — классические тому примеры. Их лидеры не прислушивались к мнению креативных сотрудников и не осознавали, что организация — открытая система, благополучие которой зависит от скорости адаптации к изменениям внешней среды.

Из первых двух метафор я в свое время сделал для себя важный вывод: одной компанией можно управлять в смешанном стиле. Например, производством в ресторанах в большей степени надо управлять как машиной, но вот подразделениями поддержки, например маркетингом, — в большей мере как живым организмом.

В этой главе я в основном буду рассказывать о классических методах управления рестораном. Мы разберем, из каких шестеренок состоит организация. Это база, без которой невозможно эффективно управлять большим рестораном, да и любой большой компанией с собственным производством в принципе.

Организации как поток и трансформация.

Представьте, что ваша компания — это река. Она все время находится в движении. С компаниями то же самое — они пребывают в постоянном потоке изменений: сегодня полная посадка и официантов едва хватает на всех, а завтра надо закрыться из-за пандемии и чем-то платить зарплаты команде. В бизнес-мире стабильности нет: стабильность — это утопия, о которой все грезят. Мы всегда должны быть готовы к новым вызовам. Этот поток изменений постоянно требует от нас внимания.

Когда я думаю об организации как о потоке, я рассматриваю ее как сущность, которая находится в постоянном движении и должна постоянно эволюционировать и развиваться, чтобы оставаться конкурентоспособной. Такое сравнение побуждает принимать непрерывные изменения как норму, экспериментировать с новыми идеями и постоянно все улучшать в организации. Необходимо все время расширять границы установленной нормы Ценности. Если топ-менеджмент не осознаёт этого, то компания может быстро стать аутсайдером. Об этом мы будем подробно говорить на протяжении всей книги.

Организации как культуры.

Всем известно высказывание: «Культура съедает страте-

гию на завтрак». Метафора культуры рассматривает организации как мини-сообщества со своими убеждениями, обычаями, традициями и правилами. Она подчеркивает роль общих убеждений, принципов и правил в формировании поведения и идентичности бренда компании. Формируя правильную культуру, организации направляют поведение сотрудников в нужное русло и могут повысить их удовлетворенность, лояльность и продуктивность. О том, как управлять поведением через корпоративную культуру, мы поговорим в одноименной главе.

Я использовал эти четыре метафоры, чтобы продемонстрировать: от того, как руководитель воспринимает свою компанию, зависит его стиль управления: то, как он выстраивает процессы и организационную структуру и как коммуницирует с людьми. В книге мы поговорим о том, насколько важно понимать подходы классического менеджмента организации как машины и владеть ими; как важно осознавать, что компания находится в движении, не терпит остановок и нуждается в постоянном совершенствовании и росте; как важно управлять поведением людей в большом коллективе через построение и развитие инклюзивной корпоративной культуры.

**Ключевые термины, без
которых не обойтись**

Порядок есть самая примитивная и произвольная группировка объектов в хаосе Вселенной.

Роберт Шекли, американский писатель-фантаст

В детстве я любил рисовать. Мама решила, что после четвертого класса мне надо поступить в школу при Суриковском художественном институте. Сразу скажу, что проучился я там недолго, но усвоил одну истину: если ты не знаешь, как устроено тело на уровне анатомии — костей, мышц и сухожилий, — ты не сможешь его нарисовать как профессионал. Когда я вырос и стал предпринимателем, то со временем осознал, насколько важно понимать устройство чего угодно на уровне системы — особенно бизнеса.

Открываете ли вы пекарню, ресторан, химчистку или магазин, вам не обойтись без понимания принципов функционирования компании как механизма. Чтобы разобраться в этом хотя бы на начальном уровне, в рамках этой книги, необходимо знание нескольких основополагающих понятий:

- бизнес-процессы;
- стейкхолдеры;
- владельцы бизнес-процесса;
- метрики эффективности бизнес-процесса;
- KPI.

Наверняка вы часто слышите эти слова, но проблема в том, что значительная часть тех, кто их употребляет, имеет смутное представление об их значении. Поэтому свой рас-

сказ об управлении компанией я бы хотел начать с разбора этих базовых терминов.

Бизнес-процессы.

Когда я впервые услышал этот термин, то не придавал ему большого значения. Мне казалось, что это что-то неважное из мира больших корпораций и к моей деятельности по управлению палаткой с мобильными телефонами относится чуть менее чем никак. Но с ростом количества палаток оказалось, что бизнес-процессы — это мышцы бизнеса, и без понимания, как их выстраивать и «прокачивать», не обойтись.

Что же такое бизнес-процессы на классическом языке менеджмента?

Бизнес-процессы — любые взаимосвязанные операции (действия), происходящие в компании, которые раз за разом создают Ценность для потребителей и формируют эффект от ее создания.

Например, бизнес-процесс по приготовлению бургера состоит из взаимосвязанных последовательных и параллельных простых операций: приготовления соусов, заготовки овощей, обжаривания котлеты, сыра и булочки и сборки бургера. Каждая операция создает Ценность и тем самым фор-

мирует добавленную стоимость.

В ресторане бизнес-процессы создают Ценность для стейкхолдеров — Гостей, сотрудников, акционеров, подрядчиков, — а эффектом от создания может быть все что угодно: фанатичная приверженность бренду, вовлеченность сотрудников или прибыль в конце отчетного периода для акционеров.

Стейкхолдеры.

Так называют всех, кто прямо или косвенно влияет на работу бизнес-процесса, проекта или на решение задачи. Это может быть человек, команда, подразделение, компания и даже государство, принимающее законы. Например, стейкхолдерами бизнес-процесса поставки продуктов в бургерную являются шеф-повар, закупщик, бухгалтер, кладовщик, компания-поставщик, Россельхознадзор с его системой учета и контроля происхождения и перемещения продуктов «Меркурий».

Иногда какой-то бизнес-процесс может выглядеть очень простым в реализации — например, обновление меню кухни в ресторане. Что может быть проще: сначала повар придумал новые блюда, затем плохо продаваемые блюда вывели из меню, а новые — ввели.

Но так может показаться только непрофессионалу и только на первый взгляд. В процессе обновления меню рестора-

на участвуют 12 стейкхолдеров: ресторатор, управляющий, шеф-повар, технолог, калькулятор, верстальщик, маркетолог, пиарщик, HR-менеджер, закупщик, официанты, повара. Эти 12 стейкхолдеров выполняют 28 взаимосвязанных последовательных и параллельных операций, состоящих из трех этапов:

Дизайн Ценности (создание меню). Сюда входят следующие операции: анализ продаж, мониторинг конкурентов, написание рецептов, поиск и закупка продуктов, проработка, создание технологических и калькуляционных карт, расчет себестоимости, ценообразование, согласование результатов с бренд-шефом, верстка в меню.

Реализация Ценности (запуск меню). Включает в себя такие операции: создание материалов для обучения персонала, само обучение и аттестация персонала, введение данных в программу учета ресторана, закупка продуктов и, собственно, запуск меню.

Продвижение Ценности (реклама). Это анонсирование и продвижение обновления на всех маркетинговых каналах, коммуникации с гостями.

Этот процесс начинается с работы шеф-повара, который придумывает меню. За ним по определенному порядку включаются в работу остальные.

Понятно, что выявить всех стейкхолдеров большого бизнес-процесса непросто. Для этого я пользуюсь инструментом «Карта стейкхолдеров». На соседней странице (рис. 3)

— карта стейкхолдеров проекта «WRF Авиа». Нарисовать карту стейкхолдеров очень просто:

В центре укажите бизнес-процесс, с которым хотите поработать.

Нарисуйте несколько кругов вокруг бизнес-процесса, как в мишени.

Подпишите в первом круге рядом с процессом или проектом, какие стейк холдеры оказывают на него самое большое влияние.

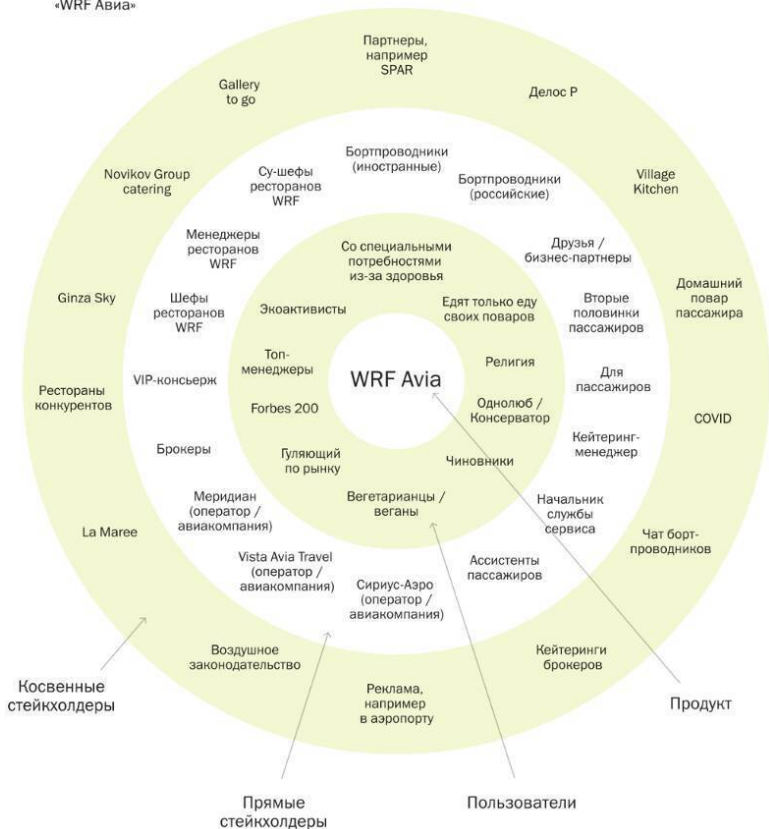
Укажите во втором круге, какие стейкхолдеры влияют на процесс меньше, чем стейкхолдеры из первого круга.

Рисуйте карту дальше в том же духе, пока не дойдете до самых косвенных стейкхолдеров: чиновники, учреждения лицензирования или государство, создающее законы.

Владелец бизнес-процесса.

У каждого бизнес-процесса, как и у каждой операции, должен быть ответственный человек, который следит за тем, чтобы функционирование бизнес-процесса было непрерывным, эффективным и приносило запланированные результаты. Такого человека называют владельцем бизнес-процесса.

Рис. 3
Карта стейкхолдеров проекта
«WRF Авиа»



Владелец управляет процессом и людьми, склеивая взаимоотношения и операции ради эффективного достижения результата всей командой. Например, управляющий бургер-

ной — это владелец большого сквозного бизнес-процесса «Работа бургерной». Он отвечает за работу всех подразделений и операции, которые они выполняют. И в конце концов он несет ответственность за конечный результат: довольные клиенты, довольные сотрудники и довольные акционеры.

Или взять менеджера по закупкам — это владелец процесса поставок продуктов в ресторан. Он занимается планированием закупок, мониторингом их качества. В данном случае его клиенты — повара. И если он наблюдает, что на поставщика постоянно приходят жалобы от сотрудников кухни, то обязан его заменить.

Я часто наблюдаю две основные ошибки.

Первая: владелец процесса не осознаёт, что таковым является. Например, шеф-повар получил задачу от ресторатора обновить меню. Нередко я видел, как начинающие шефы считали, что если они получили задание обновить меню, то их функционал заканчивается на придумывании блюд, а дальнейшим доведением до результата должен заниматься кто-то другой.

В итоге на этом процесс обновления меню останавливался.

Вторая ошибка: на один простой процесс, с которым справится один человек, ставят двух владельцев — например, поручают задачу одновременно двум сотрудникам. Возникают «лепестки безответственности» — когда каждый считает, что владельцем процесса является его коллега, а не он сам,

и процесс не доводится до результата. О том, как избежать этих ошибок, мы поговорим в главе о делегировании и контроле.

Сквозной бизнес-процесс.

Разработка меню — сложный бизнес- процесс, так как он состоит из большого количества взаимосвязанных, но разных по функционалу процессов и в нем задействованы владельцы и стейк холдеры из различных по функционалу департаментов. Такой сложный бизнес-процесс называют сквозным.

Например, работа бургерной — это верхнеуровневый сквозной бизнес- процесс. Если кратко его описать, то это обработка и перемещение продуктов и напитков от поставщиков во рты Гостей. Этот бизнес-процесс можно декомпозировать на подпроцессы: закупка продуктов, производство заготовок, принятие заказа у Гостя, приготовление блюд и напитков, обслуживание, расчет Гостя и множество других основных, вспомогательных и управленческих подпроцессов. На этот сквозной бизнес-процесс влияют до сотни стейкхолдеров — от государственных органов до грузчиков. А у самих процессов — десятки владельцев из подразделений закупки, кухни, клининга, зала, департамента финансов, IT и других.

Как все это применить в бизнесе:

- Опишите свой верхнеуровневый сквозной бизнес-процесс и декомпозируйте его на простые подпроцессы.
- Опишите, кто является владельцем бизнес-процессов. Может быть, выяснится, что у вас есть бизнес-процесс без владельца или у одного простого процесса два владельца.
- Определите, какие бизнес-процессы требуют улучшений.
- Нарисуйте карту стейкхолдеров этих бизнес-процессов.
- Определите, какие требуются изменения оргструктуры.

Виды бизнес-процессов

Со временем любой предприниматель или руководитель сталкивается с проблемой роста компании: количество задач растет, а бизнес-процессы или организационная структура не успевают под них подстраиваться. Если процессы не выстраиваются и оргструктура не формируется, то у предпринимателя наступает состояние тотального контроля и хронического стресса. Так было и со мной — я не знал, как правильно выстраивать бизнес-процессы и как ими системно управлять, поэтому наделал кучу дорогостоящих ошибок. Например, неправильная оргструктура чуть не похоронила кейтеринг, так как у одних процессов не было владельцев, а

у других они были неэффективны.

С чего начать рассказ о том, как выстраиваются бизнес-процессы?

Вначале хочу поделиться базовой систематизацией бизнес-процессов, которая в свое время мне очень помогла. Жаль только, что узнал я о ней, уже обучаясь по программе МВА.

Бизнес-процессы подразделяют на четыре типа: операционные (основные), вспомогательные, управленческие и совершенствующие.

Операционные (основные) бизнес-процессы.

Операционными называют основные виды процессов, состоящих из операций, которые создают Ценность для Гостей; фактически это то, за что они готовы платить.

Например, в бургерных — это приготовление бургеров, картошки фри и напитков, а также обслуживание Гостей. Операционные бизнес-процессы — основные, потому что без них бизнес попросту не может функционировать и формировать выручку. В ресторанах к операционным бизнес-процессам я также отношу процессы по созданию атмосферы: управление освещением, музыкой, температурой в помещении, чистотой. Они напрямую влияют на качество создаваемой Ценности, так как Гости приходят в рестораны

не только за едой и напитками. Если в ресторане операционные бизнес-процессы работают идеально, а Гостей ждут вкусная еда и креативное гостеприимство, то деньги будут всегда.

Вспомогательные бизнес-процессы.

К ним относят функции подразделений, которые поддерживают работу основных бизнес-процессов. Обычно такие отделы называют службой поддержки или «бэк-офисом» — это бухгалтерия, юристы, кадровое производство, IT, маркетинг, эксплуатация, закупки, продажи. Условно, если повар жарит картошку, продажа которой приносит деньги, то он стейкхолдер основного бизнес-процесса. А бухгалтер, который подсчитывает, сколько ресторан напродавал, владеет вспомогательным бизнес-процессом. Качество вспомогательных бизнес-процессов напрямую не влияет на Ценность, за которую платят Гости, но без их отлаженного функционирования бизнесу долго не прожить.

Я в свое время вывел важный принцип финансовых взаимоотношений в сетевом бизнесе между владельцами основных и поддерживающих бизнес-процессов. Если выручку формируют юниты (рестораны, магазины или салоны красоты) и есть департаменты, поддерживающие их работу (маркетинг), то владеть бюджетами этих департаментов должны управляющие этих юнитов. Владеть — значит нести ответ-

ственность за их эффективное использование. Сотрудники и руководители вспомогательных департаментов обязаны защищать перед руководством юнитов свой план о том, как будут освоены их деньги и насколько эффективная от этого будет конверсия.

Сотрудники маркетинга или финансов, которые работают в службе поддержки, должны понимать, что владельцы основных бизнес-процессов, формирующих выручку, их как бы наняли. Фактически это аутсорс. Если что-то пойдет не так, они вправе отказаться от их услуг и нанять агентство. Но справедливости ради отмечу, что в каждом ресторане всегда лучше строить свой отдел бухгалтерии и нанимать сотрудников инхаус, так как в большом производстве вроде ресторанов — сложный учет. А вот ведение соцсетей можно отдать на аутсорс.

Управленческие бизнес-процессы.

Операционных и вспомогательных бизнес-процессов много, у них куча стейкхолдеров и владельцев. Соответственно, всеми ими надо как-то системно управлять, чтобы их синхронное функционирование приводило к достижению общих целей — необходимо регламентировать и автоматизировать бизнес-процессы, направлять сотрудников на достижение общего результата, склеивать взаимоотношения и синхронизировать совместную работу. Поэтому существует

третий тип бизнес-процессов — управленческие. Такие бизнес-процессы тесно связаны с формированием и организацией стратегии, а также с процессами операционного управления производством, обслуживанием, атмосферой, продажами, финансами и знаниями. Владельцев управленческих процессов называют руководителями.

Совершенствующие бизнес-процессы.

Цель всех сотрудников любой компании — повышение ее эффективности. Повышать эффективность можно только путем постоянного улучшения всего вокруг: бизнес-процессов, оргструктуры, атмосферы и прочего, о чем мы уже неоднократно говорили. Совершенствующие — самые важные бизнес-процессы в компании. К сожалению, многие начинающие руководители в нашей индустрии не понимают значимость этих процессов и часто упускают их из виду.

Совершенствующие бизнес-процессы

Давайте представим, что я решил позаниматься спортом и поработать со штангой. Для этого в моем теле синхронно должны заработать десятки мышц. Мозг посылает сигналы, и мышцы параллельно и последовательно включаются в работу. Устройство компании и человека на уровне системы похоже. И если работу организма координирует мозг, посы-

лая импульсы в мышцы, то работу компании координирует руководитель, посылая импульсы владельцам бизнес-процессов. Руководитель создает управленческие импульсы — посылает сигналы сотрудникам, направляя и синхронизируя их деятельность: говорит, что, когда и как им делать, чтобы компания как целостный организм двигалась к целям более эффективно.

Чтобы человек был здоровым и физически эффективным, все мышцы необходимо постоянно тренировать — «прокачивать», иначе они начинают дряхлеть. С бизнес-процессами то же самое — если их постоянно не улучшать, то потребительская Ценность будет деградировать.

В начале пути у меня было заблуждение, что если я однажды создал Ценность, то высокая эффективность от этого будет всегда такая же, как в начале. Но наш мир — это поток изменений, в котором мы мчимся без остановки. В ресторан каждый день приходят сотни человек и одним своим присутствием медленно разрушают его: амортизируют (протирают полами) мебель, изнашивают паркет, бьют посуду и т. д. Ценность деградирует по умолчанию.

Я всегда говорю менеджерам, что совершенствование основано на двух процессах:

1. Поддерживать уровень установленной нормы Ценности — следить, чтобы созданная однажды потребительская Ценность не деградировала. Не пора ли менять обивку мебели? Не шатаются ли столы? Не пора ли делать ремонт? Нет ли

сколов на посуде?

2. Создавать новую норму Ценности — значит улучшать потребительскую Ценность. Как мы можем улучшить потребительский опыт? Как можно улучшить условия труда для сотрудников? Как улучшить финансовые показатели для акционеров?

И даже если потребительская Ценность с вашей точки зрения не деградирует, Гости все равно со временем будут уставать от нее — так устроена наша нейрогормональная система⁸. С каждым опытом впечатления становятся менее яркими: новые блюда и посуда уже не радуют, как в первое посещение, коктейли в меню надоели, дизайн замылил глаза. И тут нельзя останавливаться — надо работать с объектами улучшений. Хороший пример — ресторанная сеть «Бургер и лобстер», основанная Михаилом Зельманом в Лондоне. Изначально там продавали только лобстеров и два вида бургеров, а теперь это ресторан со множеством блюд. Другой пример — компания Apple, которая каждый год обновляет свои устройства. Если ты не обновляешься, то неизбежно теряешь внимание покупателей.

Какую бы гениальную потребительскую Ценность вы ни создали вначале, без постоянного совершенствования она

⁸ Бройнинг Л. Гормоны счастья. Как приучить мозг вырабатывать серотонин, дофамин, эндорфин и окситоцин.

все равно со временем будет деградировать. Поэтому руководители обязаны постоянно улучшать все вокруг!

Чтобы сделать компанию более эффективной, нужно постоянно модифицировать, регламентировать, автоматизировать бизнес-процессы и улучшать оргструктуру. Например, чтобы улучшить процесс открытия смены в ресторане, необходимо вначале описать все операции, их последовательность, определить всех стейкхолдеров и владельцев и после автоматизировать: создать электронный чек-лист для сотрудников и менеджера, который контролирует их работу.

Более подробно мы поговорим об этом дальше, а пока давайте обсудим понятия «стратегическое управление» и «операционное управление».

Стратегическое управление компанией

Однажды мой коллега, курирующий развитие компании, предложил нам вырасти на 50 % по доходам за год. Для этого он задался целью построить 10 новых проектов и увеличить прибыль на 30 %. По его ожиданиям, результат был достижим. Я не полез в расчеты и сказал: «Отлично, движемся». Через год мы посмотрели на результаты и увидели, что выросли в разы меньше, чем планировали. Причем реально рост был практически органическим. Причина — мы провалили открытия новых проектов, так как вовремя не сформиро-

ровали оргструктуру подразделения, ответственного за открытия. А в операционке не выросли, потому что не подкрепили свои стратегические хотелки реализуемой маркетинговой и операционной тактикой.

По итогу года стало ясно, что цель была слишком амбициозна и в принципе технически нереализуема. Реальной стратегической целью мог быть рост в 20 %. Для этого необходимо было выстроить совершенно новую оргструктуру департамента открытия. Но и этого было недостаточно — нужно было еще запустить доставку и настроить работу кейтеринга. В операционке необходимо было кардинально менять систему управления и привязывать всех сотрудников к KPI, которые надо было разработать. Все это не было сделано.

Мало просто ставить амбициозные стратегические цели — необходимо понимание, как их достигать за счет системных изменений в организации. Необходимы знания и понимание, как декомпозировать стратегическую цель до промежуточных целей подразделений, как модифицировать под них бизнес-процессы, как усовершенствовать оргструктуру, улучшить коммуникации, разработать метрики эффективности и показатели по ним, как эффективно привязать бонусы к KPI руководителей, как под эти KPI запланировать определенные действия со сроками реализации. Все это большая системная работа. Без понимания, как это делать, результата не будет практически никогда! Ставить амбициозную цель без продуманной стратегии — это то же самое,

что сесть в вагон московского метро, желая доехать на нем до Сочи.

Что же такое стратегическое управление?

Я уверен, что все понимают, в чем разница между стратегией и тактикой, но напомним — см. рис. 4. Стратегия — это обобщенный недетализированный план реализации амбициозной цели. Тактика — это сценарий действий по решению промежуточных задач на пути достижения стратегической цели. Стратегия отличается от целеполагания тем, что в ней всегда есть амбициозная цель. Например, если вы решили в следующем году вырасти в выручке на 10 %, то это не стратегия, а просто цель. Вы можете вырасти на 10 % органически без усилий, например из-за инфляции. Стратегическая цель — амбициозная сверхцель: чтобы ее достичь, все должны попотеть.

Рис. 4
Отличия стратегии
от тактики



Истоки возникновения стратегии как понятия лежат в армии. Стратегия — это искусство полководца использовать свои ресурсы наиболее выгодным образом для достижения побед. Поскольку противники пытаются сделать то же самое, то командиру приходится учитывать их ожидаемые действия и интегрировать их в свои долгосрочные планы. В бизнесе то же самое.

Стратегия как бизнес-понятие сформировалось совсем недавно, в середине XX века. Его разработали для того, чтобы, во-первых, топ-менеджмент компании мог четко отделять управление стратегическим развитием компании от управления текущими рутинными задачами и фокусировать команду на амбициозных целях. А во-вторых, для того, чтобы менеджмент понимал, чем надо заниматься самому, а что делегировать команде.

Цель стратегического управления — справиться с конкурентами и обеспечить компании более высокую рентабельность, капитализацию, лидерскую позицию.

В армии стратегия связана с постоянной конкурентной борьбой. В бизнесе похожая ситуация, так как любая компания ориентирована на прямую конкуренцию. Отсюда и идут аббревиатуры со словом «офицер» — например, CEO (Chief Executive Officer). Но вместо того, чтобы слишком сильно сосредотачиваться на конкурентах, в создании стратегии лучше уделять больше внимания дифференциации путем повышения потребительской Ценности, например впе-

чатлений. Лучше создавать уникальные проекты и впечатления, а также привлекать Гостей уникальными способами.

Я выделяю пять основных этапов стратегического управления:

1. Видение будущего. У стратега должно быть видение прекрасного будущего: как я разрезе 3-5 лет вижу клиентов, рынок, свою компанию, проекты, которые мы будем создавать? Например, я вижу что Гости ресторанов — гедонисты, рынок России — про гастрономию, а не про одинаковое меню с танцами вокруг столов. Поэтому я создам компанию, которая будет в этом лидером.

2. Целеполагание. На основании видения лидер может четко сформировать стратегические цели. Например, мы будем открывать гастрономические рестораны- театры с сетами, а не с меню для всех и танцами.

3. План действий. Под эти цели лидер обязан сформировать план действий: что и как мы делаем. Например, сначала мы запустим дегустационные сеты в ресторане, затем, через пару лет, откроем шефс тейбл, потом лабораторию.

4. Формирование команды. Лидер обязан собрать команду единомышленников, с которой вместе будет достигать стратегических целей. Это ключевой навык, потому что без команды стратег — никто.

5. Помощь в достижении целей. Лидер обязан помогать команде доводить план действий до запланированных ре-

зультатов: фокусировать внимание людей на общей цели, мобилизовать, склеивать процессы взаимоотношения, а также корректировать план действий, если что-то идет не так.

Давайте разберем стратегическое управление также на примере бургерной. Предположим, вы как основатель сети бургерных решили в следующем году зайти в новый регион, например Дубай. Для этого вам понадобится:

- провести анализ рынка, особенности территории, оценить конкурентов, возможности и риски;
- определить сегменты, для которых будете работать;
- определить локальные запросы потребителей;
- скорректировать потребительскую Ценность;
- найти локации;
- разработать ценообразование;
- создать инвестиционный бюджет и бюджеты P&L будущих периодов (Profit and Loss, прибыли и убытки);
- спланировать бизнес-процессы по стройке и открытию;
- сформировать по ним метрики и показатели эффективности;
- сформировать оргструктуру;
- выбрать KPI, к которым вы привяжете бонусы для руководителей;
- делегировать стратегию исполнителям;
- мониторить достижение целей по стратегии.

Это и есть стратегическое управление.

Стратегическое управление занимается вопросами будущего, а операционное — настоящего.

И чем больше компания, тем важнее стратегическое мышление ее лидеров.

В стратегическом управлении допускают две ошибки — я прошел через них сам и сегодня наблюдаю в молодых компаниях.

Первая: стратегии нет вовсе, так как ее основатель находится в ловушке «тактического мышления». Лидер не ставит цели, а живет от месяца к месяцу, не думая о будущем. В итоге компания плывет по течению и чаще всего приплывает совсем не туда, куда ей надо было бы двигаться, и сильно отстает от конкурентов.

Вторая ошибка: стратегия нереалистична, но воспринимается командой как Золотая антилопа, которая в момент реализации все превратит в золото. Сначала лидер ставит слишком амбициозные цели без четкого понимания как их достичь, команда воодушевлена, а затем ничего не реализуется и стратегия вместе с вовлеченностью команды вместо ожидаемого золота превращается в черепки. Чаще всего так бывает, когда руководителю не хватает знаний о том, как управлять компанией на этапе активного роста.

Амбициозные стратегические цели необходимы, но они должны быть реализуемы!

Стратегия необходима как инструмент рывка, но она должна быть реалистична. Ее реализация сильно зависит от двух составляющих: качества стратегического мышления лидеров, которые создают стратегию, и качества команды, которая эту стратегию будет реализовывать.

Компетенции стратега

Стратегия — это всегда про видение лучшего будущего, но иногда будущее легко прогнозируемо, а иногда совсем скрыто от нашего взора. Например, в 2019 году мы могли легко прогнозировать и бюджетировать выручку на следующий год, а в первые месяцы пандемии любые наши прогнозы были фантазиями — они основывались на наших ничем не подкрепленных предположениях. Именно поэтому для стратегического управления требуются два вида компетенций: аналитическое и инновационное мышление. Какое из них использовать, зависит от уровня неопределенности будущего.

Аналитическое мышление.

Когда будущее ясно и уровень неопределенности низкий

— например, нет никаких внешних угроз, — требуется аналитическое мышление: логика, математика и навык работы с данными. Хороший аналитик берет свой прошлый опыт, сортирует данные, отбирает нужные, сравнивает их и прогнозирует на основе этого будущее.

Например, вы решили улучшить продажи в своей бургерной в следующем году на 20 %. Для этого вам необходимо спрогнозировать продажи и усилить маркетинг. Соответственно, вы берете данные продаж прошлых лет, обрабатываете их, сравниваете показатели, смотрите на динамику и бюджетизируете следующий год. Затем вы анализируете метрики по маркетингу прошлого года и придумываете, как будете усиливать Ценность и по каким каналам доставлять, ставите новый план и «спускаете» его на выполнение маркетологам. Такой вид стратегического управления называют операционной стратегией.

Рассмотрим более детальный пример. Допустим, нам нужно понять, какая выручка будет в нашем заведении в марте 2023 года. Если мы будем ее прогнозировать исходя из того, какая была выручка за тот же март в 2022 и 2021 годах, это будет ошибкой. Проблема в том, что тогда еще шла пандемия и только началась СВО — в тот период люди то не ходили в рестораны совсем, то ходили, сильно экономя. Значит, нам нужно заглянуть в до пандемийные года и посмотреть динамику, как менялась выручка осенью — от сентября до декабря. На основе динамики от месяца к месяцу мы сможем

спрогнозировать примерную выручку.

Если вы хотите прогнозировать будущее в стабильном рынке, нужно уметь собирать, сравнивать и анализировать данные и по результатам анализа делать выводы. Аналитическое мышление развивается, когда играешь в шахматы, решаешь логические задачи или занимаешься математикой⁹. Именно поэтому часто студенты физических и математических факультетов становятся успешными предпринимателями. К примеру, Николай Сторонский учился на физтехе, перед тем как основать один из самых крупных финтехов Европы — Revolut.

Инновационное мышление.

Когда уровень неопределенности высокий, а это сегодня — сплошь и рядом, и руководитель сталкивается с новыми задачами или проблемами, требуется инновационное мышление: критическое, вариативное, а также навыки видения и риск-менеджмента.

Например, вы впервые столкнулись с пандемией и вам необходимо спрогнозировать продажи вашего ресторана в период локдауна. Неопределенность полнейшая. Нужно прогнозировать и просчитывать различные варианты развития событий, придумать новые направления дохода и пол-

⁹ Попробуйте приложения Brilliant, Yellow, Math — скачайте, занимайтесь и развивайте мышление. Еще один вариант «для самых усидчивых» — книга Дмитрия Гусева «200 занимательных логических задач».

ностью перестроить под них бизнес-процессы. Под эти бизнес-процессы необходимо сформировать новую оргструктуру, забюджетировать совершенно новый P&L по доходам и расходам, с которыми раньше не приходилось сталкиваться. «Совсем другой коленкор», как говорил Давид Маркович из моего любимого сериала «Ликвидация».

Мы в этой ситуации сначала запустили доставку готовой еды из ресторанов casual. Но в сегменте премиум это невозможно сделать, так как рестораны fine dining продают впечатления, а не топливо в виде еды, как обычные доставки пиццы или суши. Впечатления, получаемые в ресторане Гостями, в обычной жизни «доставить» невозможно. Тогда мы придумали онлайн-дегустационные ужины от ресторана White Rabbit. Как это работало: человеку домой привозили коробочки с заготовками дегустационного сета и посуду, а шеф-повар по видеосвязи вел ужин, рассказывая истории и подсказывая, как готовить — куда, когда и какой ингредиент добавлять, какая история у блюда и так далее. Люди совмещали два опыта: повара и Гостя. И это хорошо сработало во время пандемии, когда люди истосковались по общению. Но сейчас, после снятия ковидных ограничений, онлайн-ужины — это пустая затея: все хотят общаться вживую.

Аналитическое и инновационное мышление, необходимые для стратегического управления, — антагонисты и, по моему опыту, с трудом уживаются в одном человеке. Людей, которые одинаково хороши и в том и в другом, — едини-

цы, поэтому я разделяю их на два типа: системные и творческие. Системные люди любят дисциплину, и им нравится управлять операционными бизнес-процессами. Творческие люди — это предприниматели или сотрудники, работающие в маркетинге или коммерции, например в продажах.

Это вовсе не значит, что системные люди не могут творить, а творческие — работать в операционке. Могут, тут нет белого или черного. Но в каждом человеке есть большая доля предрасположенности к чему-то одному. И если человек занимается не тем, к чему у него есть предрасположенность, например творческий шеф управляет большим производством доставки, то он не будет получать от этого удовольствия.

Тем не менее каждый руководитель обязан развивать в себе оба направления или найти партнера, который будет его дополнять в роли аналитика или инноватора.

Операционное управление компанией

Я люблю заниматься стратегическим управлением — формировать видение, создавать новые концепции, проектировать потребительскую Ценность и строить далеко идущие планы. Операционное управление текущей деятельностью, где требуется много рутинной работы, — это мой источник фрустрации, так как это вечная борьба с неэффективностью процессов и шаблонным мышлением людей. Тут я все время

в стрессе. При этом я прекрасно осознаю, что роль операционного управления огромна, так как без него любая стратегия — не более чем абстрактная фантазия. Наглядный пример — мой первый ресторан Poison, в котором была неправильно выстроена оргструктура, никто не занимался операционной эффективностью бизнес-процессов и даже отсутствовало планирование. И, как результат, ресторан умер в течение первых полутора лет жизни.

Давайте обсудим, что же такое операционное управление.

Основная цель операционного управления — сделать процесс создания потребительской Ценности максимально результативным и финансово эффективным.

Объясню, что это значит. Метрика результативности — очень довольные Гости, а метрика финансовой эффективности — довольные акционеры. Финансовая эффективность определяется как результативность плюс экономичность. Очень довольный Гость с чеком, где food cost 30 %, и очень довольный Гость с чеком, где food cost 50 %, — это не одно и то же.

Операционное управление несет в себе четыре основные функции:

1. Развертывание принятой стратегии и планов в локальные цели подразделений и задачи их руководителей. Например, планируя операционную стратегию по выручке на пан-

деммийный 2021 год, мы решили забюджетировать в качестве основного негативный сценарий — заложили риски еще одного локдауна. Управляющий рестораном принял стратегию к исполнению и пошел разворачивать ее на деятельность ресторана, подразделений кухни, зала, бара, клининга и так далее. Начал корректировать план по расходам, менять структуру и модифицировать бизнес-процессы.

2. Ежедневное управление основной деятельностью по созданию Ценности для Гостей, сотрудников и акционеров. В нашем случае — это ежедневное управление производством, продажами, расходами, сервисом, атмосферой и эффективностью сотрудников. Руководитель формирует управленческий импульс команде, направляя фокус внимания и ресурсы на достижение целей.

3. Создание базы знаний и инструментов для работы сотрудников — описание, регламентирование и автоматизация бизнес-процессов, создание чек-листов, других обучающих документов, а также инструментов, повышающих эффективность сотрудников.

4. Систематическое совершенствование продукта или услуги, атмосферы, эффективность бизнес-процессов и структуры. Это главная функция операционного управления. «Систематическое» означает, что процесс улучшения должен проходить на непрерывающейся, постоянной системной основе, а не когда петух клонет в голову.

Давайте подробно разберем третью и четвертую функции,

потому что многие не знают или забывают об их значимости.

Без базы знаний все будут ошибаться

Если вы работаете в моей индустрии, вы в курсе, что в ресторанах России — огромная текучка, порой превышающая 100 % в год. Мы не будем разбирать причины в этом параграфе — лучше обратим внимание на следствия.

Представьте, что вы шеф-повар и у вас на кухне за год полностью меняется вся команда. Если на кухне нет технологических карт, описывающих процессы готовки, и фотографий блюд или видеоинструкций, то вам придется в ручном режиме лично обучать каждого нового сотрудника. Очевидно, что в этом случае процесс адаптации новичков будет долгим, затратным для вас как шефа и полным ошибок. Да и результат обучения будет далеким от идеала, поскольку вы можете забыть что-либо рассказать. Кроме того, в сложных ситуациях новые сотрудники будут наступать на те же грабли, на которые наступали их предшественники.

Поэтому я считаю обязанностью любого руководителя системно формировать базу знаний компании: описывать, регламентировать и автоматизировать бизнес-процессы. Иначе деградации потребительской Ценности не избежать. И тут важно понимать, что такое стандартизация, регламентирование и автоматизация бизнес-процесса.

Стандартизация бизнес-процесса.

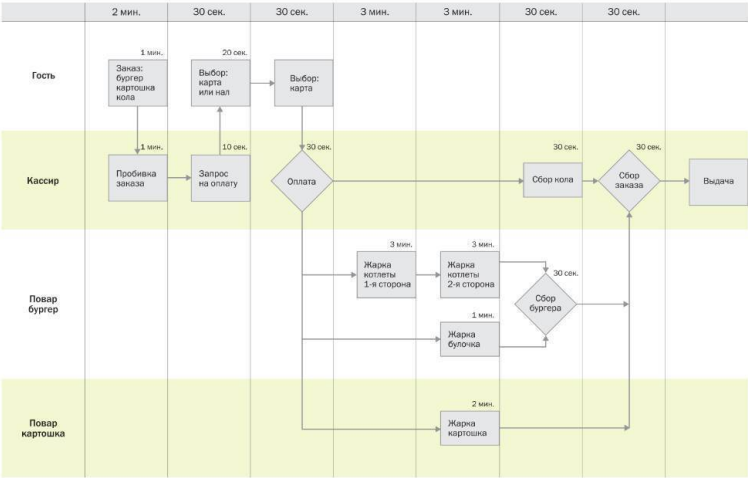
Это разработка эталона его функционирования — того, как мы представляем его идеальную работу. Лучший способ — это визуализация всех операций бизнес-процесса в виде схемы. Схема позволяет сотрудникам наглядно понимать устройство бизнес-процесса: из каких операций он состоит, кто владелец каждой операции, сколько времени уходит на каждую из них и как они взаимосвязаны друг с другом. Без схемы очень сложно выявить «дряхлую мышцу» (операцию, которая не позволяет бизнес-процессу набрать полную силу).

Когда я учился по программе MBA в бизнес-школе, мы рисовали схему операционного бизнес-процесса работы бургерной. Как нас учили это делать:

1. Выберите, какой бизнес-процесс вы хотите схематично описать.
2. Выпишите операции, которые входят в этот процесс.
3. Определите взаимосвязи: какая операция предшествует следующей.
4. Определите продолжительность каждой операции.
5. Выпишите, кто владелец каждой операции.

Изобразите все это в виде графической схемы — для примера, на рис. 5 приведена схема основного бизнес-процесса бургерной.

Рис. 5
Упрощенная схема одного из бизнес-процессов бургерной



Теперь наглядно можно увидеть, из каких операций состоит бизнес-процесс, определить, что весь процесс занимает 10 минут, и понять его производительность. Графическая схема стандарта работы бизнес-процесса помогает определить места, где есть «бутылочные горлышки» — операции, пропускная способность которых создает ограничение производительности всего бизнес-процесса и которые впоследствии мешают ресторану зарабатывать и радовать Гостей.

Регламент бизнес-процесса

Это документ, пошаговая инструкция, подробно описывающая, как должны выглядеть ожидаемые результаты, как выглядит стандарт деятельности и что, кому, когда и как необходимо делать. Регламент устанавливает жесткие правила поведения в рамках определенной деятельности по этому бизнес-процессу. Вы наверняка смотрели фильмы про аварии в космосе и наблюдали, как космонавты в кризисной ситуации достают какие-то журналы и пытаются найти в них решение. Такие журналы — это и есть регламенты на случай аварийных ситуаций. А на кухне, например, можно описать регламент приготовления блюда технологической картой, подкрепить кратким описанием последовательности и деталей операций и фотографиями — как оно должно выглядеть в итоге.

Автоматизация бизнес-процессов

Это делегирование повторяющихся рутинных задач специальным автоматизированным онлайн-сервисам (компьютерным программам). Автоматизацию используют, чтобы ускорить процесс и исключить ошибки, которые всегда встречаются, когда в системе присутствует человек.

Все понимают, что процессы производства автомобилей сейчас автоматизированы практически полностью, в резуль-

тате чего ошибки сведены к нулю, так как сборка проходит с минимальным участием человека роботами с программным обеспечением. В ресторанной индустрии, как и во многих других, процессы тоже можно автоматизировать. Разберем пример. Каждое утро менеджер с командой официантов, уборщиков, поваров, барменов и грузчиков открывает ресторан для работы. Это большой сквозной бизнес-процесс, в котором участвуют десятки людей и который состоит из пары сотен операций различных департаментов: по уборке помещений, запуску инженерных систем, созданию заготовок и подготовки ресторана и команды к работе. Проблема в том, что такой объем задач сложно держать в голове и контролировать. Если у менеджера нет большого опыта и чек-листа открытия, указывающего, какую операцию кто и когда обязан выполнять, то в лучшем случае он будет открывать ресторан неэффективно долго, а в худшем — что-то упустит.

Решение, которое в данном случае может использовать руководство, — автоматизировать процесс выполнения с помощью электронных чек-листов и программы, позволяющей сотрудникам не упустить что-то из задач, а менеджеру — эффективно контролировать процесс выполнения и исключить ошибки команды. Для этого процесс сначала описывается, регламентируется, а потом по этому регламенту упаковывается в чек-лист.

Электронный чек-лист работает так: в него загружается то, что сотрудники должны делать и в каком порядке, и они

видят четкий список операций — проверить светильники, открыть форточку и так далее. И когда уборщица проходит по каждому пункту, чек-лист запрашивает фотографию результата: вымытые окна, открытые двери, сверкающие чистотой полки. Таким образом, уборщица ничего не упустит, а менеджер может даже удаленно убедиться, что ресторан готов к открытию. А если что-то не так, он может дать обратную связь с детальными иллюстрациями и пресечь халтуру на корню.

В ресторане таким образом можно автоматизировать разные процессы — например, формирование финансовой отчетности или запуск обновления меню. К примеру, за месяц до обновления меню шефу приходит рассылка на почту о том, что по сезонному календарю подходит время начать разработку весеннего обновления, и далее рассылка по процессу приходит всем остальным.

Если у вас не регламентированы и не автоматизированы бизнес-процессы, не расстраивайтесь: они могут функционировать и без этого. Но тогда ваше управление будет не системным, а ручным.

Муды и мудаки

Представьте аншлаг в только что открывшейся бургерной: Гости прут сплошным потоком, но кассир не успевает принимать заказы, и выстраивается очередь от входной двери.

Кому-то из ждущих в очереди может показаться, что она бесконечная. В итоге часть Гостей уходит и бургерная недополучает выручку.

В этом примере я хотел продемонстрировать операцию, замедляющую производительность бургерной. Такие операции называют «бутылочным горлышком». В нашем примере это процесс принятия заказов. Низкая пропускная способность не дает большому сквозному бизнес-процессу бургерной нормально функционировать. Как мы можем нарастить производительность и исправить ситуацию? Например, можно добавить несколько касс и увеличить штат кассиров или кардинально изменить бизнес-процесс принятия заказов и установить для Гостей терминалы самообслуживания, как в McDonalds. Это усовершенствование бизнес-процесса по принятию заказов повысит производительность данной операции, сократит расходы на ФОТ и исключит ошибки и махинации.

Как вы поняли из примера выше, процесс совершенствования эффективности производства должен быть систематическим и идти постоянно.

Но как это сделать?

В японской культуре есть понятие kaizen (кайдзен, где «кай» — это «изменение», а «дзен» — «лучше»). В английском это понятие означает «непрерывное совершенствование». Кайдзен — это подход к организации деятельности, основанный на здравом смысле, самодисциплине, порядке и

экономии. Кайдзен относится к любой деятельности, которая постоянно улучшает все бизнес-функции или процессы, и ею обязан заниматься каждый сотрудник — от генерального директора до повара или официанта.

Метод постоянного совершенствования компании появился после Второй мировой войны, когда Toyota впервые внедрила круги качества в свой производственный процесс.

Кайдзен следует десяти конкретным принципам:

1. Постоянно улучшать все.
2. Упразднить старые, традиционные, неработающие принципы решения проблем.
3. Не принимать никаких оправданий и делать все, чтобы улучшение произошло.
4. Не следует на авось внедрять новые методы и слепо надеяться, что они сработают.
5. Если что-то идет не так, обязательно исправьте проблему. Не закрывайте на нее глаза.
6. Предоставьте каждому стейкхолдеру процесса возможность принять участие в решении проблем.
7. Собирайте информацию и мнения от всех стейкхолдеров проблемы.
8. Прежде чем принимать решения, задайте минимум шесть уточняющих ситуацию вопросов: «кто?», «что?», «где?», «когда?», «почему?», «как?», — чтобы добраться до первопричины.
9. Будьте экономны. Постоянно экономьте ресурсы с по-

мощью небольших улучшений, чтобы потом потратить сэкономленные деньги на дальнейшие улучшения.

10. Помните, что улучшение не имеет границ. Никогда не прекращайте пытаться улучшить все вокруг.

Система совершенствования кайдзен работает через методологию «Бережливое производство».¹⁰ Основная функция этой методологии — оптимизация возможных потерь. Согласно методу, существует семь основных видов потерь, и нужно учитывать и управлять всеми. Давайте разберем их на примере бургерных.

¹⁰ Оно Т. Производственная система Toyota. Уходя от массового производства; Имаи М. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества.

Вид потери	Пример потери	Что теряем	Причины потери
Излишние передвижения	Если между цехами кухни есть коридоры, то повара могут долго перемещать заготовки	Время	Инфраструктура
Ожидания	Долгое ожидание заказа из-за нехватки поваров или официантов	Гости, деньги	Оргструктура
Излишние запасы	Перезакупка продуктов с коротким сроком хранения и последующее их списание на порчу	Деньги, время	Закупки, планирование
Перепроизводство	Излишнее производство скоропортящихся заготовок и последующее их списание	Деньги	Процессы, планирование
Излишняя транспортировка	Если заказывать продукты слишком часто, сотрудникам придется слишком часто разгружать машины	Время, деньги	Закупки, планирование
Брак	Блюда, приготовленные с нарушением технологической карты	Гости, деньги	Процессы, оргструктура

Например, если взглянуть на бережливое производство с точки зрения ресторана, то формирование операционных потерь может закладываться еще задолго до его открытия — на этапе разработки планировочных решений и технологического проекта кухни. Шеф-повар с технологом могут неправильно выстроить оборудование на кухне (инфраструктура) еще при разработке технологического проекта, если они не задумываются об эффективности функционирования будущих бизнес-процессов производства и не анализируют возможные потери при логистике сотрудников кухни, продуктов, заготовок, готовых блюд и грязной посуды. В уже построенном ресторане после открытия это приведет к долгому ожиданию блюд, их остыванию и задержкам отдачи. И скорее всего, могут быть еще и финансовые потери из-за лишних сотрудников в штатном расписании.

Как выявлять потери? Мы используем различные каналы сбора обратной связи, но для меня два самых эффективных метода — просто поговорить с сотрудниками, работающими в «полях». Первый метод — это когда я задаю менеджеру вопрос: «Какие три самых неэффективных процесса вам пришлось выполнять в прошлом месяце?» Второй — мы собираем абсолютно всех сотрудников ресторана, распределяем их по мини-группам (8 человек) и просим каждую группу составить и обсудить два списка топ-20 предложений: «Как улучшить потребительский опыт наших Гостей» и «Как

улучшить условия труда». Ребята всегда охотно вовлекаются в такой процесс, потому что фактически опрос анонимный и выявляет причины потерь. Подробнее о втором методе мы поговорим в главе об управлении коммуникациями.

Потеря на японском звучит как «муда». Один мой знакомый как-то пошутил, что, скорее всего, от этого слова и произошло слово «мудак»: как иначе назвать людей, которые систематически создают «потери»? Правда, потом мы смеялись: как интерпретировать, кто такой «мудозвон» в этой терминологии?

Есть и другая методология управления совершенствованиями и качеством результата — она основана на управлении через метрики и показатели эффективности. И о ней нам стоит поговорить подробно, поскольку слышали об этих понятиях все, но реально понимают, как с ними работать, лишь очень и очень немногие в нашей индустрии.

Метрики и показатели эффективности

В ресторанной индустрии России на сегодняшний день существует колоссальная нехватка руководителей, умеющих системно управлять и получать хорошие результаты. Сегодня каждый первый — стратег, а каждый второй имеет видение. Но вот что именно делать и как создать результат по своей же стратегии, объяснить могут немногие. Результативных управленцев не сыщешь днем с огнем, в отличие от персо-

нажей, проработавших полгода в управлении, окончивших 30-дневные курсы и решивших, что теперь они эксперты и могут управлять чем угодно. Как только на собеседованиях с ними начинаешь обсуждать метрики, по которым они сами будут оценивать эффективность своей деятельности, и то, как показатели по ним будут коррелироваться с их бонусами, у них округляются глаза и стратегия куда-то улетучивается, как и они сами. Чаще всего они несут бред про бирюзовость и доверие.

Для большинства рестораторов тема метрик и показателей пока не так уж актуальна. Причина банальна: большая маржа позволяет управлять неэффективно, главным образом потому, что у многих до сих пор отсутствует культура платить налоги. Но, как мы понимаем, это до поры до времени.

Что же такое метрика бизнес-процесса, и чем метрика отличается от показателя? Если на простом примере, то рост человека — метрика измерения длины человеческого тела, а 173 см — это мой показатель по этой метрике. Если на примере бизнес-процесса, то средний чек и средняя выручка в день — это метрики управления операционной выручкой. Измеряемые в рублях данные по ним — это показатели. По этим метрикам и показателям нужно управлять доходами.

Метрика бизнес-процесса — единица измерения эффективности функционирования бизнес-процесса. А показатель демонстрирует эффективность владельца бизнес-процесса:

например, если средний чек падает, владелец бизнес-процесса что-то делает не так. Чтобы понимать его эффективность, показатели всегда должны иметь плановые и фактические значения за период. Управление происходит через отклонения: показатели связывают со стартовым и конечным событиями бизнес-процесса и измеряют динамику изменений между двумя этими точками.

Разберем пример. У процесса управления операционной выручкой ресторана есть две главные метрики:

- средний чек за определенный период (средняя сумма рублей в чеке);
- оборачиваемость посадочного места за определенный период (среднее количество Гостей, севших на стул в определенный отрезок времени).

По ним и нужно выстраивать процесс управления доходами. Объясню, как это работает. Когда метрики выбраны, по каждой из них нужно определить период (например, месяц), измерить показатель на начало периода и установить целевой плановый на конец периода. Например, в январе 2021 года средний чек в бургерной был 550 , а на 2022 год мы запланируем 600 . Через месяц смотрим на результаты и отклонения от плана.

Полученные показатели демонстрируют положительные или отрицательные отклонения от запланированных. На основании отклонений принимаются решения «что делать». Например, планируемый средний январский чек в нашей

бургерной был 550 , а по факту мы получили 520 вместо ожидаемых 600 . Необходимо найти причины и устранить их. Например, причиной может быть падение наполняемости чека из-за несоблюдения скриптов продажи новенькими кассирами-продавцами.

Управление качеством результата — это всегда управление через отклонения по показателям: план — факт.

Итак, метрика — это единица измерения эффективности функционирования процесса и результативности владельца, а показатель — это конкретное целевое значение по метрике.

Я советую оцифровать все процессы: определить метрики и показатели по ним. И вот почему.

Во-первых, метрики и показатели открывают глаза руководителю и исполнителям на реальную ситуацию в процессе. Например, в White Rabbit мы много отказывали Гостям в посадке из-за отсутствия свободных столиков. Когда я спросил управляющую: «Какова доля Гостей, которым мы отказываем?», она ответила, что предполагает около 10 %. После месячного замера показателей оказалось, что таких Гостей 35 %. Стало ясно, что мы недополучаем столько же в выручке. Мы поставили цель сократить эту цифру. В процессе формирования стратегии выяснилось, что часть Гостей не попадает в ресторан по причине коррумпированности хостес, которые ставили «мертвые» столы, чтобы создавать ажиотаж, а потом

на месте брать взятки с Гостей. В итоге удалось сократить показатель потерянных Гостей до 25 % — а это миллионы в дополнительной выручке.

Во-вторых, управление с помощью метрик и показателей повышает результативность исполнителей и команды. Метрики и показатели фокусируют сотрудников на важном. А когда люди сфокусированы на важном, то быстрее достигают лучших результатов.

В-третьих, если руководитель не понимает и не знает, по каким метрикам необходимо оценивать эффективность деятельности сотрудников, то вряд ли на этапе подбора и найма сможет выбрать достойного кандидата. Это все равно что внимательно разглядывать грибы в лесу, когда их собираешь, но при этом класть в корзину все подряд, совершенно не представляя, что случится, когда их съешь. Понимание придет, но только после употребления.

В-четвертых, управление с помощью метрик и показателей по ним не дает сотрудникам возможности скрыть свою некомпетентность или недобросовестность. Когда я ввел систему управления через метрики и привязал бонусы управляющих к ключевым показателям, некоторые из них сразу уволились. Они поняли, что теперь невозможно будет спрятать свою некомпетентность за «бла-бла-бла», а придется работать, и решили пойти туда, где можно халтурить.

Какие бывают метрики

Как-то у меня была история, когда нанятые консультанты по маркетингу тестировали гипотезу для одного из наших ресторанов — геотаргетинг на «Яндекс.Картах» с довольно приличным для ресторана бюджетом. Через месяц эксперимента они отчитались о его высокой результативности и эффективности. Однако, когда я попросил их прислать перечень метрик и показателей, по которым они оценивали результативность и эффективность своей деятельности, выяснилось, что они смотрели исключительно на результативность, не обращая внимания на метрики эффективности. Результативность была хорошая — число переходов на страницу бронирования было высоким, однако эффективность была пугающе низкой: показатель стоимости целевого действия — перехода в бронирование — был очень высоким. Пришлось эксперимент свернуть, а с консультантами попроситься.

Чтобы не повторять ошибки моих консультантов, нужно знать, какие бывают типы метрик бизнес-процессов. Для себя я выделяю три основных, которые помогают мне в управлении:

- структурные метрики (компании/ департамента/ индивидуальные);
- метрики результативности/ эффективности/ качества;

- опережающие и отстающие метрики.

Структурные метрики.

На этом уровне все просто: метрики могут быть у компании, у подразделения и индивидуальные. Тут важно понимать, что их формирование идет сверху вниз. Например, топ-менеджмент принял решение, что выручка компании должна вырасти на 10 % в следующем году. По этой метрике устанавливают абсолютный показатель для компании — 50 млн рублей. После этого показатель спускают на все департаменты. Например, чтобы вырасти на 50 миллионов, надо, чтобы мы увеличили проходимость ресторана (за это отвечает маркетинг), а также чтобы вырос средний чек кухни, бара и вина. По этим метрикам ставятся плановые показатели роста. Далее показатели подразделений спускают на исполнителей — например, личный объем продаж официанта или бармена.

Метрики результативности, эффективности, качества.

Вот тут часто происходит непонимание.

Метрики результативности и метрики эффективности бизнес-процесса — это, на самом деле, два разных инструмента в ящике управления бизнес-процессом, каждый из ко-

торых служит своей цели. Давайте разберем, в чем же разница, — сначала на примерах из жизни, а потом на примере бизнеса и колл-центра бургерной.

Представьте, что вы участвуете в забеге. Метрики результативности в этом случае — это ваш финишный результат: сколько времени вы затратили на преодоление дистанции от старта до финиша. В бизнесе эти метрики говорят нам о конечных результатах работы компании. Например, это может быть выручка, полученная прибыль, средний чек. Это как подсчет медалей после соревнований — сколько у команды из России золота, серебра и бронзы. Метрики результативности помогают понять, насколько успешно компания, подразделение или человек достигли своих целей.

Возвращаясь к нашему забегу: метрики эффективности будут демонстрировать, насколько эффективно бегун использовал свои силы и ресурсы во время забега, сколько энергии потратил, правильно ли распределял усилия по ходу дистанции, насколько техника бега помогала ему двигаться быстрее. В контексте бизнеса метрики эффективности измеряют, насколько правильно компания использует свои ресурсы для достижения результатов. Примерами таких метрик могут служить рентабельность инвестиций (ROI), производительность труда, оборачиваемость посадочного места или коэффициент использования оборудования (например, доля времени, когда ваши плиты включены и тратят электроэнергию). Метрики эффективности демонстрируют, на-

сколько разумно, эффективно и экономично компания, подразделение или сотрудник расходуют доступные ресурсы для достижения наилучших результатов.

В чем основная разница между метриками результативности и метриками эффективности?

Главное отличие между этими двумя видами метрик — в их фокусе. Метрики результативности фокусируются на конечных результатах деятельности, тогда как метрики эффективности демонстрируют, как эти результаты были достигнуты. Если простыми словами, результативность — это «что мы достигли», а эффективность — «как мы это сделали».

Теперь рассмотрим разницу между этими двумя инструментами на примере колл-центра бургерной. Здесь метрики результативности сконцентрированы на том, что было достигнуто в результате работы колл-центра в определенный период. Метрики результативности в нашем случае таковы:

- **Общее количество принятых заказов.** Оно показывает, сколько заказов на доставку бургеров было успешно обработано и принято колл-центром за определенный период.
- **Доход от заказов.** Это общая сумма денег, полученная от выполненных заказов, что отражает финансовый результат работы колл-центра.
- **Удовлетворенность клиентов.** Она может измеряться через оценку обратной связи, которую клиенты оставляют после того, как получили свой заказ, и отражает общее впечатление клиентов от сервиса.

Метрики эффективности показывают, насколько эффективно колл-центр использует свои ресурсы для достижения результатов. К метрикам этого вида относятся следующие:

- Среднее время обработки звонка (Average Handling Time, АНТ). Это время, которое оператор тратит на один звонок в среднем, включая время разговора и ввода данных заказа в систему. Меньшее АНТ демонстрирует, что операторы работают быстрее и могут обслужить больше клиентов за тот же период времени.

- Процент перезвонов упущенных звонков. Это показывает, какой процент пропущенных звонков от клиентов был обработан в течение часа и какой процент Гостей не потеряли и обслужили.

Представим, что в колл-центре бургерной за месяц было принято 1000 заказов и это принесло доход в 2 миллиона рублей. Это показатели результативности: сколько заказов было обработано и каков общий доход. Если же мы узнаем, что среднее время обработки звонка сократилось с 5 минут до 3 минут за последние 6 месяцев, это будет показателем эффективности работы операторов колл-центра, указывающим на то, что процессы обработки заказов стали более оптимизированными.

И последние в этом типе — метрики качества. Метрики качества измеряют степень, в которой продукт или услу-

га соответствуют установленным стандартам или ожиданиям клиентов. Они оценивают не количество и эффективность, а качество и удовлетворенность.

В контексте ресторана метрики качества могут быть такими:

- Аудит вкуса. Эта метрика отвечает за качество блюд: вкусовые качества, свежесть ингредиентов, соответствие блюд описанию в меню. Это метрика, за которую отвечает шеф-повар, и чтобы ее отслеживать, ему необходимо систематически проводить аудит вкуса.

- CSI (Customer Satisfaction Index) — это метрика, которая определяет удовлетворенность клиента и демонстрирует уровень обслуживания: внимательность персонала, скорость обслуживания, способность удовлетворить специальные запросы клиентов. Это пять оценочных звездочек, которые можно видеть практически на всех агрегаторах и картах в шапке ресторана, отеля или магазина.

- Атмосфера и чистота: соответствие интерьера ожиданиям клиентов, чистота в ресторане, удобство мебели.

- Для колл-центра бургерной метрики качества могут быть такими:

- Удовлетворенность клиентов после разговора с оператором: оценки, полученные от клиентов по итогам общения с колл-центром. По ним можно сделать вывод, насколько вежливы и компетентны операторы.

- Время ожидания ответа: среднее время, которое клиен-

ты проводят в ожидании соединения с оператором, что указывает на пропускную способность колл-центра.

- Точность заказов: процент заказов, выполненных без ошибок или путаницы.

В каждом из этих примеров метрики качества помогают оценить, насколько хорошо продукт или услуга соответствуют ожиданиям и стандартам, увидеть области для улучшения, укрепить доверие и удовлетворенность клиентов.

Важность метрик результативности, эффективности и качества заключается в том, что они вместе обеспечивают полное понимание эффективности и потенциала бизнеса, позволяя менеджерам выявлять области для улучшения и развития.

Опережающие и отстающие.

На все метрики можно также посмотреть как на опережающие и отстающие.

Отстающие метрики — это основные метрики, на которые обычно смотрят управленцы: например, выручка, операционная прибыль или текучесть кадров. Их используют, чтобы определить результат предыдущей деятельности и понять, насколько хорошо функционирует бизнес-процесс. Эти метрики называются отстающими, потому что демонстрируют эффект, который мы получили после создания Ценности. Например, выручка за месяц демонстрирует финансовый

эффект от созданной Ценности для Гостей, а текучесть за тот же месяц — эффект от создания Ценности для сотрудников. Период окончен — мы видим результат.

Как правило, опережающие метрики демонстрируют качество создаваемой Ценности. Опережающие метрики — это подсказки или знаки, сигнализирующие о том, что скоро произойдет что-то хорошее или плохое. Если продолжить на примере с рестораном, то опережающей метрикой может быть количество забронированных столиков на следующую неделю. Это дает представление о том, сколько людей планируют прийти, и может помочь рассчитать будущий доход. Также хорошим примером является метрика эффективности CCI (Customer Complaints Index, показатель недовольства Гостей), которая напрямую демонстрирует лояльность Гостей. Если Гости недовольны и показатель CCI плохой, то и выручка в будущем будет низкой. Если Гости довольны и CCI хороший, то и выручка будет высокой. Показатели по ним используют, чтобы влиять на эффективность будущих периодов. Другой пример опережающей метрики — по работе с сотрудниками — ENPS (Employer Net Promoter Score). Эта метрика демонстрирует удовлетворенность сотрудника своим местом работы. Если ENPS высокий, то показатель текучки будет низким, и наоборот. Опережающие метрики могут указывать на то, что нужно изменить или на чем сосредоточиться прямо сейчас, чтобы достичь лучших отстающих метрик в будущем.

Главное различие между опережающими и отстающими метриками заключается в их временной ориентации и предназначении. Отстающие метрики помогают оценить прошлые действия и успехи, в то время как опережающие дают возможность заглянуть в будущее и при необходимости скорректировать курс действий, чтобы достигнуть желаемых результатов.

Опережающие метрики — это язык, на котором разговаривает успех. Научитесь понимать его.

Использование обоих типов метрик дает комплексное представление о потенциале для улучшений.

Чтобы сфокусировать стейкхолдеров и владельцев бизнес-процесса на достижении целей, обычно к достижению плановых показателей привязывают бонусы владельцев процесса. Но вот в чем дилемма: у любого сквозного бизнес-процесса, например такого, как управление рестораном, — сотни метрик, а у маркетинга их десятки, и если управлять деятельностью через все, то вместо работы по созданию Ценности исполнитель будет заниматься только формированием планов и отчетов по ним. Как быть? Все просто! Надо выбрать несколько ключевых метрик и установить по ним целевые показатели. Эти показатели называют KPI. Давайте поговорим о них поподробнее, потому что не все понимают их смысл.

KPI

Числа правят миром.

Пифагор, древнегреческий философ

KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) — это измеряемые целевые показатели по ключевым метрикам. «Ключевые» означает, что из множества метрик выбираются несколько основных, которые больше всего демонстрируют влияние какого-то процесса на достижение результата. Например, одна из ключевых метрик управляющего рестораном — его выручка и EBITDA. К показателям по этим метрикам чаще всего привязывают бонусы владельцев бизнес-процесса. И когда сотрудник достигает запланированных KPI, он получает вознаграждение.

Для чего нужны KPI?

KPI нужны, чтобы сотрудники сфокусировались на самых важных направлениях своей деятельности и тем самым эффективнее достигали результатов. Также KPI, привязанные к бонусам, мотивируют людей работать усерднее. А для руководителей KPI — это инструмент мониторинга реализации делегированной деятельности. Если KPI нет, то как понять, чем человек занимался?

КРІ — инструмент фокусирования сотрудников на важных процессах и целях, а для руководителей — инструмент контроля.

Если посмотреть на место КРІ в цепочке управления (см. рис. 6), то сначала у руководителя появляется цель. Например, вы решили запустить доставку. Теперь нужно придумать, какие процессы необходимо выстроить, например, проработать блюда, сформировать ценообразование и бюджет, проработать айдентику, произвести упаковку, обучить персонал, выстроить маркетинг и многие другие. Затем вам будет необходимо продумать, какие ресурсы под это понадобятся: материальные и нематериальные. Далее вам нужны люди, чтобы процессы функционировали. Потом на основании предыдущих шагов вы будете просчитывать с командой, какие хотите получить результаты. И затем, по каким метрикам необходимо оценивать эффективность и какой плановый КРІ необходимо установить и привязать к бонусам исполнителей.

Рис. 6

Процесс разработки KPI



Возникает закономерный вопрос: «Как корректно подойти к разработке сбалансированной системы метрик для большого количества бизнес-процессов, таких как, например, функционирование ресторана? И как выбрать ключевые KPI? С чего начать?»

Как-то давным-давно, когда я начинал интересоваться темой метрик и показателей эффективности, мне в руки попала прекрасная книга Роберта С. Каплана «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Каплан предлагал выстраивать метрики и показатели по ним в пяти направлениях: финансы, клиенты, сотрудники, операционные бизнес-процессы и масштабирование. В каждом из направлений есть свои метрики, позволяющие планировать по ним показатели, измерять и корректировать результативность и эффективность деятельности. Разобраться было непросто, поэтому я нанял консультантов. Что советую

сделать и вам.

Если коротко систематизировать метрики, то мы выделяем пять основных групп: финансовые, операционные, маркетинговые и метрики, связанные с управлением персоналом и масштабированием. У нас сформулированы десятки метрик по разным бизнес-процессам, и по ним мы планируем целевые показатели для сотрудников, но ключевых KPI, которые привязываем к бонусам, обычно выбираем не более четырех. Ниже привожу пример KPI для управляющих ресторанами по четырем группам:

Финансовые	Операционные	Маркетинговые	HR
Выручка	Количество Гостей	Оборачиваемость посадочного места	ENPS
% EBITDA (доход до уплаты налога на прибыль, процентов по кредитам и амортизации)	Средний чек	Количество Гостей в клиентской базе	Текучесть кадров
Операционная прибыль	CCI (Consumer Complaint Index)	Индекс медиа-присутствия	Укомплектованность штата
Финансовый результат	Производительность		

В ресторане достижение показателей по финансовым и операционным метрикам необходимо привязывать к бонусам управляющих, по маркетинговым — к бонусам маркетолога, по текучести кадров на кухне — к бонусам шеф-повара и HR-менеджера.

По ключевым верхнеуровневым метрикам можно увидеть, как функционирует бизнес-процесс. Для этого нужно наблюдать за их динамикой и отклонениями. И если мы увидим, что какой-то показатель по метрике не достигается или падает, нужно декомпозировать ее на составляющие, пока не станет понятно, в чем конкретно проблема.

Например, если средний чек ресторана на стол — 6000, то что это значит? Да ничего. А вот если он через месяц стал 5000, это негативное отклонение. Чтобы узнать, что пошло не так, нужно декомпозировать общий средний чек на средний чек бара, кухни, вина и понять их доли в общем среднем чеке. Если снизился средний чек кухни, нужно проверять, что именно на это повлияло: упала наполняемость чека (количество блюд в чеке) или средняя стоимость одного блюда? Если второе, то декомпозлируем дальше и смотрим, средний чек какого именно раздела меню снизил продажи. У нас упал общий средний чек одного ресторана, когда началась СВО. Мы выяснили, что на падение среднего чека повлияла категория «вино» — люди просто перестали покупать дорогие вина. Осознав это, мы решили сфокусироваться на работе с сегментом, который обычно оставляет высокие чеки в ре-

сторане.

Или возьмем производительность. Вы можете взять количество блюд, произведенных кухней за какой-то период, и разделить на количество поваров. Это общая производительность кухни. Что это даст? Ничего. Принцип такой же: декомпозируем производительность кухни на холодный и горячий цехи, смотрим, что там, а дальше декомпозируем на производительность отдельных сотрудников, отвечающих за производство отдельных видов блюд. Например, можно увидеть, что сотрудник, отвечающий за приготовление темпуры, за смену готовит так мало блюд, что месячная выручка по ним не закрывает расходы на себестоимость и его зарплату.

Подведем промежуточный итог: без выстраивания системы метрик и KPI и без их грамотной привязки к получению бонусов функционирование сквозного бизнес-процесса ресторана не будет столь результативным и эффективным, как могло бы быть.

Компания, живущая без плановых целевых показателей, управляется по принципу случайности: может, повезет, но скорее — нет.

Хочу повторить: KPI — это показатели по ключевым метрикам самых важных процессов. Они демонстрируют, как функционируют основные процессы и насколько эффективно ими управляют их владельцы. KPI — это не бонусы. Бону-

сы можно привязывать к достижению КРІ, но можно обойтись и без этого. Все зависит от того, чем и кем вы управляете, жизненного этапа компании и свойственного вам управленческого стиля.

Как привязывать бонусы к КРІ, как сделать «развесовку» бонусов и многое другое про бонусы мы обсудим в главе «Управление вовлеченностью» и параграфе «Бонусы».

Планирование

Чинить крышу следует, когда светит солнце.

Джон Фицджеральд Кеннеди, 35-й президент США

Несколько лет назад у меня была встреча с одним из региональных рестораторов, который попросил о консультации. Его запрос звучал так: «Гости ходят, выручка есть — прибыли нет. Есть подозрение, что сотрудники делают что-то не то. То ли не справляются, то ли воруют. Помогите разобраться, как выстроить контроль».

Я попросил разрешения взглянуть на финансовый отчет прошедшего месяца и был сильно удивлен, когда увидел неудачное подобие отчета ДДС (движения денежных средств) в виде таблицы Excel. Таблица представляла из себя разницу между поступившими деньгами и огромным количеством оплат, которые никто и никак не систематизировал. Расходная часть вызвала у меня множество вопросов. Я попросил показать план на текущий месяц. На что полу-

чил ответ, что финансовым планированием они не занимаются. Тут мне стало предельно ясно: коллега просто не знает, как системно управлять качеством функционирования бизнес-процесса, и не осознаёт, что управление начинается с планирования.

Планирование — очень важный процесс, который часто игнорируют. Когда я спрашиваю на своих лекциях: «У кого есть годовое финансовое планирование?» — руку поднимают меньше 5 % сидящих в зале, а на вопрос «Кто планирует целевые показатели по нефинансовым метрикам?» положительно отвечают и вовсе единицы. И это печально. Без планирования можно было жить в растущем рынке до 2018 года, но в стагнирующем, в котором мы живем после начала пандемии, это неприемлемо.

Все бизнес-процессы начинаются с планирования, потому что эффективно управлять качеством результата без запланированных целевых показателей по нему, как мы уже говорили, невозможно. Как многие «уличные» предприниматели, в начале своего предпринимательского пути я сам до конца не понимал важность этого процесса. Но со временем хорошо усвоил формулу:

Нет четкого плана — нет высокого результата.

И так — во всем! Под четким планом я подразумеваю правильно выбранные метрики и корректно прогнозируемые по

ним показатели, и не только финансовые. Например, если у ресторатора нет бюджета доходов и расходов (P&L) будущих периодов или в нем есть ошибки, то выдающейся прибыли ждать не стоит. Почему? Если плановые показатели выручки завышены, то окажутся завышены и расходы. А если показатели выручки занижены, то запланированных на расходы ресурсов может не хватить, чтобы удовлетворить высокий спрос.

Планирование бывает стратегическое, на 3–5 лет, и обычно связано с амбициозными целями развития компании. Как правило, это развитие — масштабирование или запуск новых продуктов. А бывает операционное планирование — обычно на месяц, квартал, год или сезон. Например, целевые показатели по основным метрикам мы планируем на год, но каждый месяц корректируем прогноз на следующий.

Но что же делать, если вы хотите запланировать данные по выручке нового для вас бизнеса-процесса или проекта? Когда я открывал свой первый ресторан в Дубае, то не знал, как качественно сформировать данные по выручке и по структуре расходов. Откуда в таком случае брать данные, чтобы не тыкать пальцем в небо, надеясь на чудо?

Есть несколько вариантов. Проще всего нанять консультантов, работающих в этом регионе в вашей индустрии. Мы так и сделали, когда заходили в Дубай. Это позволило нам правильно спрогнозировать выручку и понять структуру расходов. Но всегда есть другой источник информации —

это сотрудники конкурентов. Вы можете зайти в заведение, что-то заказать, оставить официанту большие чаевые. Он вас запоминает — формируется доверие. И в следующий раз его можно разболтать на что угодно: какая выручка, какой средний чек, какой целевой сегмент и так далее.

К планированию надо относиться ответственно, потому что мусор на входе даст мусор на выходе.

У начинающих руководителей я часто наблюдаю две ошибки в планировании.

Первая ошибка — планирование высокоуровневых показателей без четкого понимания, как их декомпозировать на исполнителей и достичь. Например, слишком позитивные нелогические прогнозы по выручке без понимания, что менять на уровне среднего чека или оборачиваемости посадочного места. Многие планируют показатели по выручке, а потом не могут логически объяснить, откуда они их взяли и как собираются достичь. Единственное, что они иногда отвечают: «Я надеюсь на лучшее». Ошибка в том, что нельзя планировать показатели без декомпозиции на цели подразделений и без понимания, какие бизнес-процессы необходимо модифицировать. Хотя, наверное, ошибкой это трудно назвать. Это скорее проступок: когда человек заведомо понимает, что так делать нельзя, но делает.

Приведу пример похожего мышления из жизни многих в нашей стране: «Я скоро устроюсь на новую работу и точно увеличу доход. Не знаю пока как, но увеличу. Я же не зря окончил курсы эффективности за 3000 . Поэтому пойду-ка я и куплю что-нибудь в кредит».

Или другой пример из ресторанной жизни: руководитель ресторана ставит цель увеличить выручку на 30 %. Даже примерно не представляя как, но, говорит, увеличу: «Эту выручку я забюджетирую и под этот ее рост увеличу расходы». Что происходит дальше, несложно догадаться: выручка не выросла, а выросшие расходы съели всю маржу. Из таких убытков обычно вылезают месяцами, потому что сокращение расходов в ресторанах не может быть мгновенным. Одних только лишних сотрудников нельзя сократить разом без выплат.

В финансовом планировании я придерживаюсь пословицы «Надейся на лучшее, но рассчитывай на худшее». Простым языком: можно быть позитивно настроенным, но планировать целевые показатели надо осознанно точно. Выручку необходимо планировать по реальному консервативному сценарию, расходы — по максимуму, ничего не забывая.

Вторая ошибка — слишком краткосрочное планирование, например на месяц. Для ресторанов планирование на месяц — это маловато, рекомендую хотя бы на квартал. Почему? Потому что стратегическая амбициозная цель не пла-

нируется на такой короткий срок — ее ставят на год, 5, 10, 20 или даже 30 лет. Например, Арабские Эмираты в 2023 году ставят цели на 2050 год. Если вы живете месячным планированием, то не добьетесь высоких результатов и по определению не можете быть лидером. Слишком краткосрочное планирование — это путь последователей.

Успех во многом определяется качеством (точностью) и горизонтом планирования. Чем ниже качество и ближе горизонт, тем хуже результат.

Возвращаемся к коллеге, которого я консультировал. Я объяснил ему, что если есть выручка, но нет дохода, то у этого может быть несколько причин:

- он не занимается рентабельностью (соотношением выручки и расходов);
- он упустил оборачиваемость активов (например, большую дебиторку в виде авансов поставщиков);
- отсутствует планирование или оно неправильно построено.

После нашей беседы запрос моего коллеги, обратившегося за консультацией «Как контролировать сотрудников?», был снят с повестки, а на его место пришел новый: «Как выстроить систему метрик и наладить долгосрочное планирование в компании?»

Управление отклонениями

Когда я столкнулся с управлением в своей первой компании, все, что я описал в этой главе, было мне неизвестно. Однако это совершенно не означает, что я не управлял бизнес-процессами. Я управлял ими вслепую, интуитивно, бесцельно, даже не подозревая об их существовании, поэтому все было низко результативно и неэффективно — плохо, долго и дорого. Я решал проблемы по мере их появления и занимался улучшениями исключительно когда сталкивался с крайней необходимостью, как волк с яйцами в советской электронной игре «Ну погоди!». Иными словами, жил реактивно, а не проактивно. Но, как я узнал позже, эффективное управление бизнес-процессами — это управление через отклонения по плановым и фактическим показателям.

Управление бизнес-процессами через отклонения по ключевым метрикам и показателям — это как навигация корабля в шторме: искусство не просто держать курс, но и смотреть за горизонт, предугадывая изменения и корректируя направление еще до того, как волны настигнут судно. Это гарантия того, что ты не просто выживешь в бурю, но и выйдешь из нее победителем, точно зная свое местоположение и направление движения.

Повторюсь, эффективное операционное управление — это управление через отклонения: план — факт. Для это-

го нужно знать и понимать простую методологию DMAIC: Define —> Measure —> Analyze —> Improve —> Control, или Определение —> Измерение —> Анализ —> Улучшение —> Контроль. Давайте разберем на примере. Представьте, что, вам не нравится качество процесса ведения социальной сети ресторана. Давайте прогоним этот бизнес-процесс через DMAIC и найдем решение для его улучшения.

Определение.

На первом этапе определяем бизнес-процесс. Описываем:

- какие цели он решает;
- из каких операций состоит;
- кто его стейкхолдеры и владельцы;
- какие используются ресурсы;
- какие есть ограничения (время или бюджет);
- какие у него ключевые метрики.

В нашем случае социальные сети — канал коммуникации с аудиторией. Бизнес-процесс называется «доставка ценностной информации о ресторане существующим и потенциальным клиентам через цифровой канал коммуникации — соцсети». Это может быть информирование о новых блюдах, мероприятиях, акциях или что-то более сложносочиненное. Цель этого бизнес-процесса — повысить узнаваемость бренда или сделать так, чтобы аудитория совершила целевое действие, например заказала столик. Стейкхолде-

ры процесса: управляющий, шеф-повар, маркетолог, иллюстратор, копирайтер, SMM-менеджер, таргетолог, пиарщик. Этот сквозной бизнес- процесс состоит из взаимосвязанных операций: формирование ценностного инфоповода, копирайт текста, создание визуального ряда, постинг, настройка таргетинга, коммуникация в комментариях, анализ конверсии. Какие метрики у нашего бизнес-процесса? Не открою тайны — они связаны с целью. Если цель — перевод клиента в заказ доставки, то метрики эффективности ведения соцсетей таковы: конверсия в заказ и CPC — стоимость целевого действия. Если цель — повышение узнаваемости, то это охваты, подписки, коэффициент вовлеченности (ER), количество пользовательского контента и, самое главное, ROI — процент возврата вложений. В реальности может быть до 20 метрик, из которых мы выбираем ключевые. Идем далее.

Измерение.

На этом этапе замеряем текущие показатели по ключевым метрикам бизнес-процессов: емкость, результативность, эффективность. Самое забавное, что у многих ведение соцсетей происходит без замера метрик, например конверсии. Процесс замера не выстроен, и получается, что деньги тратятся, а то, насколько эффективно и есть ли от этого вообще какой-то эффект, многих в нашей индустрии вообще не волнует.

Процесс получения данных невозможен без выстроенной автоматизированной системы сбора обратной связи. Об обратной связи мы подробно поговорим в главе про управление коммуникациями. Здесь же я коротко отмечу:

Обратная связь от Гостей и сотрудников — важнейшая составляющая улучшений.

Мы собираем ее везде и относимся к ней с уважением, потому что обратная связь — это индикатор качества и источник данных функционирования бизнес-процессов. Если обратная связь негативная, то, скорее всего, это означает, что какой-то процесс сломан и самое время начать что-то анализировать.

Анализ.

На третьем этапе, после получения данных, мы анализируем полученные результаты, исследуем причины проблем и делаем выводы. Решаем, как можно улучшить качество и оптимизировать процесс. В моем случае обнаружилось, что постинг ресторана в лучшем случае имиджевый, а в худшем — является самым обыкновенным спамом, так как при высокой стоимости имеет низкую вовлеченность: малое количество лайков, комментариев, репостов и низкий показатель целевых действий. Увы, оказалось, что ведение соцсетей у

нас до этого происходило без какого-либо анализа эффективности. Получив данные, мы сравнили их со средними рыночными показателями, и поводов задуматься стало еще больше. Стали анализировать и выявили коренные причины: владельцы бизнес-процесса «ведение соцсетей» работали без понимания ToV (Tone of Voice — тональность коммуникации) бренда и без привязки KPI к их бонусам. Поэтому многие халтурили, не задумываясь, для кого, зачем и какую Ценность они создают и доставляют.

Улучшение.

На четвертом этапе мы модифицируем процесс, меняем оргструктуру и внедряем все это в работу. Ставим плановые целевые показатели по ключевым метрикам и привязываем их к бонусам исполнителей. Сразу скажу, что в нашем случае после предложения привязать бонусы к достижению KPI часть сотрудников сразу уволилась, так как валять дурака и пудрить мозги стало невозможно. Мы набрали новых, уже с ясным пониманием, какие результаты мы хотим получить и по каким KPI будем оценивать эффективность их деятельности. Также мы изменили процесс — отдали часть операций на аутсорс: например, создание иллюстраций, копирайтинг и таргетинг. Я бы мог еще рассказать, что именно мы теперь постим в соцсети, но эта книга о другом, а посмотреть вы всегда можете сами.

Контроль.

На этом этапе мы контролируем работу улучшенных и внедренных в работу процессов: системно снимаем показатели, смотрим на результаты, делаем выводы. Если что-то пошло не так — повторяем все циклы заново. И так по кругу.

В операционном управлении рестораном без управления через отклонения по ключевым показателям можно бегать как белка в колесе, так и не приближаясь к цели. Каждый раз, когда мы встречаемся с отклонениями, нам необходимо выявлять причины и исправлять их. Наш мозг не любит этим заниматься, потому что это энергетически высокзатратная работа. Но очень важная!

Каждое отклонение — это вопрос. Находя ответ, ты делаешь свой бизнес более эффективным.

Аристотель сказал: «Мы есть то, что мы делаем изо дня в день». Поэтому системное планирование и управление через отклонения по ключевым показателям должны стать привычкой, а не однократным действием, которое совершается, когда гром уже грянул.

Как построить ресторан в срок

Поговорим о самом сложном этапе в ресторанном предпринимательстве — строительстве ресторана. Для начала представим, что такое открытие ресторана. Это гигантский сквозной бизнес-процесс, который можно декомпозировать для упрощения понимания в три основных сквозных бизнес-процесса: проектирование, постройка и операционный запуск. Эти бизнес-процессы, в свою очередь, сами состоят из сотен взаимосвязанных операций. Также нельзя забывать, что деятельность по открытию ресторана сильно ограничена двумя составляющими — бюджетом и сроками.

И тут возникает вопрос: «Как можно одновременно эффективно управлять сотнями взаимосвязанных операций, чтобы жить в балансе и чтобы глаз не задергался?»

У вас есть три варианта:

1. Строить по 2–3 проекта в год в спокойном режиме без нервов. Чем я раньше и занимался.

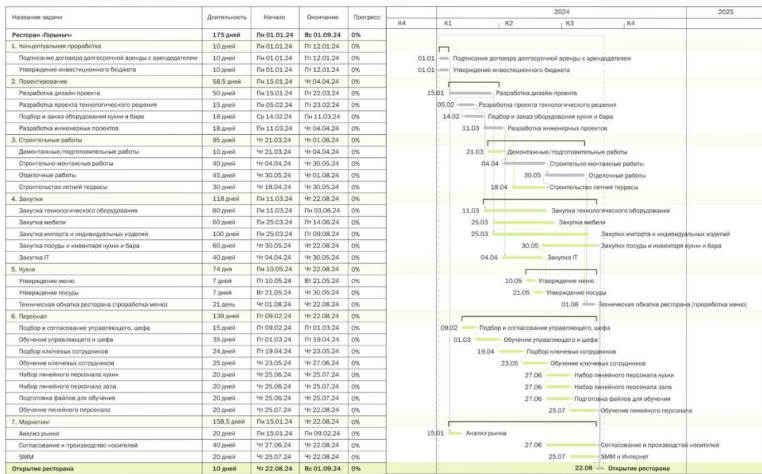
2. Нанять консультантов и проджект-компанию, которые не факт, что улучшат сроки, но точно увеличат бюджет как минимум в 1,5 раза. Если есть лишние деньги, можно пойти по этому пути.

3. Если денег нет, то можно разобраться самому, как системно управлять такими большими сквозными бизнес-процессами, выстроив под это процессы управления ими и оргструктуру.

Самая эффективная методология управления сложными сквозными бизнес-процессами с достижением показателей

по срокам — сетевой график (диаграмма Ганта). Сетевой график — это графическое изображение взаимосвязей и последовательности процессов с указанием их продолжительности, которое позволяет управлять критическими точками и временем получения результата. Выглядит это так (рис. 7).

Рис. 7
Сетевой график открытия ресторана «Боринич»



На сегодня существует много онлайн-программ и приложений для ведения сетевого графика. Мы пользуемся программой Microsoft Project. Как это работает? Вначале вы тратите много времени на описание всех операций бизнес-процесса с указанием продолжительности и владельцев каждой из них. Затем фиксируете взаимосвязи между ними в про-

грамме (начало какой операции от какой зависит). В дальнейшей работе благодаря этому вы сможете видеть, насколько сдвигаются сроки старта других операций и всего бизнес-процесса в целом. Вы четко определите дату открытия и сэкономите много ресурсов. Это позволит вам правильно формировать график инвестирования и точно знать, когда необходимо выводить операционную команду.

Итак, мы очень коротко поговорили о том, что я вкладываю в понятие «управление собой», и чуть более подробно — об управлении компанией. Теперь поговорим об управлении людьми.

Управление людьми

Любая отлаженная система, ключевым элементом которой является человек, по определению ненадежна.

Законы Мёрфи для больших систем

Я осознанно вынес управление людьми за скобки управления компанией, потому что это самая сложная область менеджмента. Сложная, потому что все мы разные и иррациональны и непредсказуемы по своей природе. Нами правят установки и потребности, которые мы иногда сами не осознаём. Поэтому непросто выявлять истинные потребности сотрудников, подбирать важные для них мотиваторы и, как следствие, прогнозировать их поведение и вовлеченность.

Самые дорогостоящие ошибки в управлении совершаются именно в управлении людьми. Гости не приходят уже отравленными, пожары в ресторанах сами собой не случаются и они не закрываются просто так. Все это происходит из-за человеческих ошибок.

Занимаясь предпринимательством около двадцати лет, я пытался опытным путем разобраться, что такое управление людьми и какой стиль мне лучше использовать. Начитавшись умных популистских книжек про бирюзовые теории, я 10 лет пытался реализовать их в управлении проектами — даже назвал наш альянс White Rabbit Family. Напомню, что бирюзовые теории управления основаны на самоуправлении и аксиоме, что все сотрудники мотивированы и могут работать самостоятельно, без контроля и привязки бонусов к целевым показателям. Но за годы, проведенные в «полях», а также после знакомства с теориями менеджмента и коучинга я пришел к выводу, что в управлении ресторанами «бирюзовость» на 100 % не работает. Ее принципы можно применять в управлении командами службы поддержки, например маркетинга, но в операционных командах вроде управления кухней ресторана — нельзя. Может быть, где-то в другом месте, в командах с высокоосознанными, самоорганизованными, самомотивированными, образованными и ответственными людьми она и применима, но не в ресторанной индустрии России. К сожалению, ресторанные команды состоят из людей разных уровней воспитания и образованно-

сти. Поэтому мы скорее спортивная команда, чем семья, — White Rabbit Team.

Ресторанный бизнес больше похож на футбол: каждый игрок отвечает за свой участок поля, но при этом все работают на общий результат — забитый гол в отведенное время. А ресторатор — это тренер, который формирует команду, тренирует ее и помогает ей забивать голы.

Что же такое в моем понимании управление людьми?

Управление людьми — это создание условий, при которых люди наилучшим образом достигают поставленных целей и реализуют свои личные стремления стать счастливее.

Главные слова здесь — это «создание условий» и «реализуют свои стремления стать счастливее». Под созданием условий я подразумеваю не только то, какая зарплата или какой офис в вашей компании (хотя и это тоже играет важную роль), а то, как вы, руководитель, ставите задачи, обеспечиваете ресурсами, мотивируете, управляете коммуникациями, координируете и контролируете. И главное — насколько люди из вашей команды становятся счастливее.

Обычно начинающие предприниматели и руководители сразу довольно четко начинают отслеживать финансовые показатели, а вот работой с оценкой эффективности в области управления людьми пренебрегают. Теоретически можно управлять людьми без оглядки на то, становятся они счаст-

ливее, работая у вас, или нет, но далеко на таком управлении в индустрии гостеприимства не уедешь — Ценность в ней создают именно сотрудники.

Чтобы увидеть, какова ваша эффективность в области управления людьми, можно посмотреть на показатели по таким отстающим метрикам, как укомплектованность штата и текучесть персонала. Если штат укомплектован, никто не увольняется и компания достигает запланированных результатов, то это явный показатель прекрасного управления. Но в ресторанах такая сказочная картина встречается крайне редко. Поэтому в первую очередь мы смотрим на важный опережающий показатель эффективного управления людьми — eNPS (employee Net Promoter Score). Напомню, что это ответ на вопрос «Оцените от 1 до 10, насколько вероятно вы рекомендовали бы нашу компанию вашим близким и друзьям как место работы?». Эта метрика демонстрирует, насколько сотрудники счастливы работать в компании. Попробуйте отслеживать и ее.

Чтобы эффективно управлять людьми, руководителю необходимо обладать следующими базовыми компетенциями:

- лидерство,
- принятие решений,
- планирование,
- формирование команды,
- управление вовлеченностью,

- делегирование,
- контроль,
- управление коммуникациями;
- управление властью,
- управление конфликтами,
- управление поведением.

Из всех перечисленных компетенций в этой книге я хочу разобрать ключевые, при отсутствии которых, по моим наблюдениям, руководители совершают максимальное количество ошибок. Мы поговорим о том, что такое лидерство, как вскрывать ключевые проблемы и эффективно решать задачи, подбирать и нанимать сотрудников, формировать команды, управлять вовлеченностью, правильно делегировать, контролировать, управлять коммуникацией в коллективе, управлять действиями команды через такой инструмент, как корпоративная культура. Фактически все, что я рассказывал в предыдущих трех главах, было подводкой к теме управления людьми.

Поехали!

Главное об управлении компанией

1. Компания похожа на живой организм со своими этапами роста и взросления. На каком-то этапе предпринимателю надо быть внимательным родителем, который учит ребенка

ходить, на каком-то — поддерживающим наставником, который отпускает подростка, иными словами, дает самостоятельность менеджменту, чтобы развивать в команде креативность.

2. Бизнес-процессы — это мышцы компании. Если их постоянно не прокачивать, то они дряхлеют и компания останавливается в развитии.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.